

RAPPORT 47/2008

Produktivitet, pragmatisme og polarisering

Evaluering av styrings- og ledelsesmodellen ved Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet ved Universitetet i Bergen

Nicoline Frølich og Bjørn Stensaker



© NIFU STEP Norsk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning
Wergelandsveien 7, 0167 Oslo

Rapport 47/2008
ISBN 978-82-7218-603-5
ISSN 1504-1824

For en presentasjon av NIFU STEP's øvrige publikasjoner, se www.nifustep.no



Norsk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning
Norwegian Institute for Studies in Innovation, Research and Education
Wergelandsveien 7, 0167 Oslo
Tlf. +47 22 59 51 00 • www.nifustep.no

RAPPORT 47/2008

Nicoline Frølich og Bjørn Stensaker

Produktivitet, pragmatisme og polarisering

Evaluering av styring- og ledelsesmodellen ved Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet ved Universitetet i Bergen



Forord

Universitetet i Bergen ved Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet har bedt NIFU STEP om en evaluering av den styrings- og ledelsesmodell som fakultetet implementerte i 2003. Hensikten med evalueringen har vært å vurdere effekter av ordningen både i forhold til administrativ effektivitet og faglig kvalitet. Evalueringen fant sted i perioden oktober – november 2008, og denne rapporten utgjør den skriftlige rapporteringen fra prosjektet.

Underveis har representanter for fakultetet ytt verdifull bistand, og spesielt Kristin Bakken i fakultetsadministrasjonen fortjener en stor takk for praktisk og organisatorisk tilrettelegging av evalueringen. En stor takk går også til de mange personer ved fakultetet som deltok i gruppeintervjuer underveis.

Prosjektet er gjennomført av Nicoline Frølich og Bjørn Stensaker med sistnevnte som prosjektleder. Ved NIFU STEP har Terje Bruen Olsen og Svein Kyvik hatt sentrale roller i analysen av det kvantitative datamaterialet. Erica Waagene har bidratt med kommentarer.

Oslo, desember 2008

Per Hetland
Direktør

Innhold

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Innledning | 7 |
| 1.1 | Bakgrunn og problemstilling | 7 |
| 1.2 | Design, data og metode | 8 |
| 1.2.1 | Elektronisk spørreundersøkelse | 8 |
| 1.2.2 | Gruppeintervju | 9 |
| 1.2.3 | Tidligere spørreskjemaundersøkelser | 9 |
| 2 | Styring og ledelse av universiteter | 11 |
| 2.1 | Styringsmodeller lag på lag | 11 |
| 2.2 | Instituttsammenslåing som virkemiddel..... | 11 |
| 2.3 | To modeller | 13 |
| 2.4 | Variasjon i praksis | 13 |
| 3 | Synspunkter på endringer i administrativ og faglig organisering..... | 17 |
| 3.1 | Instituttsammenslåingene | 17 |
| 3.2 | Strategiske prosesser og planlegging | 19 |
| 3.3 | Oppsummering av synspunkter på endringer i administrativ og faglig organisering | 21 |
| 4 | Synspunkter på endringer i styring og ledelse..... | 23 |
| 4.1 | Selektering og rekruttering av faglige ledere | 23 |
| 4.2 | Rådgivende organ og grad av medbestemmelse | 25 |
| 4.3 | Instituttledere og deres rolleutøvelse..... | 28 |
| 4.4 | Samspill fakultet og institutter | 29 |
| 4.5 | Oppsummering av synspunkter på endringer i styring og ledelse..... | 32 |
| 5 | Synspunkter på faglig miljø, forskningsbetingelser og kvalitet | 35 |
| 5.1 | Faglig miljø | 35 |
| 5.2 | Kvalitet i utdanning og forskning..... | 36 |
| 5.3 | Forskningsbetingelser..... | 37 |
| 6 | Konklusjon | 39 |
| 6.1 | Oppsummering av sentrale funn..... | 39 |
| 6.2 | Behov for endringer i styrings- og ledelsesmodellen? | 41 |
| | Litteratur | 45 |

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og problemstilling

Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet i Bergen (MN-fakultetet) endret ledelses- og styringsmodell etter en strategiprosess i perioden 2001 til 2002. Den nye modellen består av åremålsansatte instituttstyrere; enhetlig ledelse av instituttene; instituttstyrer erstattet med instituttråd; og rammebudsjett på instituttnivå (MN-Bergen 2008: 3). Den første instituttleder ble ansatt i 2003 for fire år. Nå er fakultetet inne i den andre fireårsperioden for instituttlederne (MN-Bergen 2008: 4).

Hensikten med reformen er å fremme økt kvalitet på forskning og utdanning. Tanken er at gjennom å hindre pulverisering av avgjørelsesmyndighet og fremme muligheten til å utøve reell faglig ledelse, så skal kvaliteten på forskning og utdanning heves (MN-Bergen 2008: 4).

Begrunnelsen for reformen er at ledelse i MN-fagene er knyttet til å foreta kontinuerlig vanskelige prioriteringer og avveininger for å optimalisere ressursbruken slik at høyest mulig kvalitet fremmes. Det vektlegges at MN-fagene kjennetegnes både av behov for kostbar infrastruktur (laboratorier, forskningsfartøy og avansert utstyr) og kontinuerlig tilpasning til forskningsfronten og den teknologiske utviklingen. Argumentet er at i et slikt system vil ressurstilgangen virke sterkt begrensende på hvilke forsknings- og utdanningsplaner det er mulig å realisere (MN-Bergen 2008: 4).

Fakultetet anfører at det synes å være oppslutning om reformen, og at det ikke er ønske om å gå tilbake til den forrige ledelses- og styringsmodellen. Men fakultetet har fått konkrete innspill om at det er behov for justeringer knyttet til instituttenes medbestemmelse i rekrutteringen til instituttstyrer; og til instituttrådenes rolle. På bakgrunn av dette har fakultetet startet en prosess for å vurdere den nye ledelses- og styringsmodellen (vedtak i fakultetsstyret 27.2.2008) (MN-Bergen 2008: 4).

Fakultetet har bedt NIFU STEP om hjelp til å undersøke om ledelses- og styringsmodellen har hatt de tilsiktede effektene (MN-Bergen 2008: 5). Følgende spørsmål er formulert i oppdraget:

1. Er kritikken som ble formulert i de internasjonale fagevalueringene mindre gyldige etter reformen enn før?
 - a. Mangel på strategisk planlegging
 - b. Fragmenterte forskningsprofiler

- c. Svakt koblede institutter
 - d. Utilstrekkelig faglig ledelse
 - e. Instituttledelse med svak faglig autoritet
- 2. Hva er utilsiktede effekter av reformen?
- 3. Bør fakultetet organiseres i samme ledelses- og styringsmodell som instituttene?
 - a. Ansatt dekan; hva blir da fakultetsstyrets rolle?
- 4. Er arbeidsdelingen mellom instituttsadministrasjonen og fakultetet hensiktsmessig?
- 5. Erfaringer og synspunkter på (vurdert i forhold til målsettingen om å øke kvalitet og forskning og utdanning):
 - a. Prosessen rundt rekruttering av instituttledere
 - b. Instituttlederens fullmakter
 - c. Instituttrådenes fullmakter og medbestemmelse

1.2 Design, data og metode

Flere forhold enn endringer i styrings- og ledelsesmodell kan påvirke de svarene som evalueringen frembringer. Dette er en sentral utfordring for evalueringen.

Instituttsammenslåingene, rammebudsjettering og virkninger av Kvalitetsreformen kan spille inn og prege aktørenes hverdag. Evalueringen forsøker derfor å få fatt i hvilke endringer som synes å ha mest betydning for de holdningene og synspunktene som fremmes. Dessuten sikter evalueringen mot å fange opp endringer over tid.

NIFU STEP's evaluering av styrings- og ledelsesmodellen ved MN-fakultetet i Bergen bygger derfor på ulike datakilder:

- En elektronisk spørreskjemaundersøkelse blant ansatte ved fakultetet
- Ti gruppeintervjuer blant forskjellige grupper av ansatte ved fakultetet
- Tidligere spørreskjemaundersøkelser gjennomført ved NIFU STEP i 1992 og 2001

1.2.1 Elektronisk spørreundersøkelse

NIFU STEP utarbeidet, i samarbeid med MN-fakultetet, en elektronisk basert spørreundersøkelse om ledelses- og styringsmodellen ved fakultetet. Både vitenskapelige, administrativt, og teknisk ansatte ble bedt om å besvare spørreskjemaet.

Dr.gradsstipendiatene ble imidlertid ikke inkludert da det erfaringsmessig har vært vanskelig å få et tilstrekkelig antall respondenter i denne gruppen. Et eget gruppeintervju med et utvalg stipendiater ble imidlertid foretatt (se under). Svarprosenten på spørreundersøkelsen var 52 prosent. Dette er noe lavt sammenlignet med tidligere spørreundersøkelser ved universitetene, og kan ha sammenheng med at Universitetet i Bergen gjennomførte en tilsvarende undersøkelse for hele universitetet like før MN-

fakultetet initierte sin studie. Denne spørreundersøkelsen hadde imidlertid en enda lavere svarprosent (45 prosent). Svarprosenten på MN-fakultetet kan på den bakgrunn sies å være akseptabel. Sentrale kjennetegn ved respondentene i studien er:

- 182 menn og 93 kvinner besvarte spørreskjemaet (totalt 275 personer)
- 102 var professorer, 47 var førsteamanuensis, 45 forskere/postdoktorer (og lignende), 44 hadde teknisk stilling, mens 36 var administrativt ansatte
- 219 hadde fast stilling, 56 hadde midlertidig stilling ved MN-fakultetet
- 233 personer hadde en internt finansiert stilling, mens 36 personer hadde eksternt finansiert stilling
- Blant respondentene var 29 prosent mellom 41-50 år, 24 prosent var mellom 31-40 år, 24 prosent var mellom 51-60 år, 19 prosent var mellom 61-70 år, og 4 prosent under 30 år.
- Alle instituttene ved MN-fakultetet er representert i utvalget, dog er antallet respondenter noe lavt for Geofysisk institutt, Molekylærbiologisk institutt, Kjemisk institutt, samt for Matematisk institutt. Dataene er som en konsekvens ikke brutt ned på instituttnivå
- 34 personer brukte mer enn 50 prosent av tiden på lederoppgaver

1.2.2 Gruppeintervju

I alt ble ti gruppeintervju med representanter for universitetet sentralt; dekanatet; fakultetsadministrasjonen; fakultetsstyret; instituttlederne; instituttrådene; vitenskapelig ansatte; stipendiater; tekniske ansatte; og administrasjonssjefene ved fakultetet ble gjennomført. Deltakerne til intervjuene ble plukket ut av fakultetsadministrasjonen og innkalt via epost. Intervjuene ble gjennomført som åpne, semi-strukturerte intervju der hensikten med intervjuene var å fremskaffe mest mulig materiale om erfaringer, synspunkter og vurderinger av ledelses- og styringsmodellen ved fakultetet. Intervjuene foregikk som samtaler mellom forskerne fra NIFU STEP og deltakerne på intervjuene. Intervjuene utspilte seg også som erfaringsutvekslinger mellom deltakerne på intervjuet.

1.2.3 Tidligere spørreskjemaundersøkelser

NIFU STEP har gjennomført spørreskjemaundersøkelser blant fast tilsatte i vitenskapelige stillinger ved universitetene i 1992 og 2001. Vi vet ikke den nøyaktige svarprosenten for Det matematisk/naturvitenskapelige fakultet ved Universitet i Bergen, men følgende anslag er noenlunde riktige:

I 1992 var svarprosenten for Universitetet i Bergen 70 % og for fagområdet matematikk/naturvitenskap ved universitetene samlet 76 %. Vi kan derfor anta at i

overkant av 70 % av personalet ved Det matematisk/naturvitenskapelige fakultet besvarte skjemaet.

I 2001 var svarprosenten for Universitetet i Bergen 58 % og for fagområdet matematikk/naturvitenskap ved universitetene samlet 66 %. Vi kan derfor anta at i overkant av 60 % av personalet ved Det matematisk/naturvitenskapelige fakultet besvarte skjemaet.

Vi antar derfor at disse to spørreundersøkelsene gir et representativt bilde av det vitenskapelige personalets vurderinger i de spørsmål som er inkludert i denne undersøkelsen. Der hvor spørsmål fra 2008 undersøkelsen er koplet med tidligere studier av universitetsansatte ved MN-fakultetet, er de teknisk og administrativt ansatte holdt utenfor (siden disse heller ikke har besvart de tidligere undersøkelsene)

2 Styling og ledelse av universiteter

2.1 Styringsmodeller lag på lag

Styling og ledelse har de siste ti årene i økende grad blitt mye debattert i universitets- og høyskolesektoren. Troen på styringsreformer som løsning på problemer i offentlig sektor har økt og etterspørselen etter ledelse har blitt større (Byrkjeflot 1997; i Larsen 2007: 7). Å få til dette kan imidlertid by på problemer. For det første er universiteter særegne organisasjoner, *institusjoner*, som innebærer både at ulike deler av virksomheten er løst koblet til hverandre (Clark 1983) og at det normative grunnlaget for organisasjonsendringer og reformer spiller en viktig rolle for iverksettingsprosessen (Brunsson og Olsen 1997). For det andre er det ofte slik at reformer ikke erstatter hverandre men legges som ”lag” i organisasjonen der nye reformer legges over etablert praksis (Bleiklie et al. 2000). For det tredje kjennetegnes universiteter tradisjonelt av svake beslutningsstrukturer og komplekse maktstrukturer (Weick, 1976; Clark, 1983), heller enn strategiske prosesser med vekt på hierarki, rasjonalitet og formell struktur (Frølich og Stensaker 2008). Universiteter er på denne måten særegne, komplekse organisasjoner der det ikke er enkelt å forutsi hvordan endringer i styling og ledelse vil virke.

I studier av styling og ledelse av høyere utdanningsinstitusjoner har det således blitt lagt vekt på at styling og ledelse av høyere utdanningsinstitusjoner kan belyses fra ulike perspektiv og på at feltet kjennetegnes ved ulike organisasjonsmodeller som konkurrerer med hverandre. Eksempelvis finner vi at en studie analyserer styling og ledelse i lys av fire forskjellige modeller: fagfellesskap; hierarki; politikk; og marked (Larsen 2007), mens en annen analyserer disse endringsprosessene i lys av tre ulike modeller: samfunnsstyre; fagstyre; og partsstyre (Bleiklie et al. 2006). En tredje studie analyserer endringer i Europeiske universiteter som et regelstyrt fagfellesskap; et instrument for nasjonale politiske agendaer; et representativt system; og som en servicevirksomhet (Maassen og Olsen 2007). En konklusjon er at det finnes konkurrerende organisasjonsmodeller som kan belyse slike komplekse og sammensatte organisasjoner som universiteter er fra ulike perspektiv.

En implikasjon av disse studiene er at selv om styringsreformer lanseres som løsning på dagsaktuelle vanskeligheter i forhold til å få universiteter til å fungere bedre, så vil det finnes ulike og delvis konkurrerende oppfatninger om hva som er problemet og hva som er hensiktsmessige løsninger, og ikke minst konkurrerende normative oppfatninger om hva som er bra og hva som er mindre bra (Innvær 1999).

2.2 Instituttsammenslåing som virkemiddel

Organiseringsprinsipper for universitetet debatteres i dag, men i tillegg til at organisasjonsendringer ved universitet kan forstås ut fra ulike konkurrerende

styringsmodeller, har flere av virkemidlene for å få til endring vært anvendt tidligere. Instituttsammenslåinger er ikke et nytt virkemiddel i universitets- og høyskolepolitikken, også ved Universitetet i Bergen har sammenslåinger av institutter vært debattert og gjennomført tidligere (Frølich 2004). Instituttsammenslåing ble reist som egen sak i kollegiet i 1988 begrunnet med det pågående arbeidet med «Universitetsplan år 2000», et internt utredningsarbeid som hadde pågått siden 1980¹. Den siste delen av dette utredningsarbeidet skulle «legge særlig vekt på en analyse av Universitetet i Bergen som organisasjon, vurdere styringssystemet med vekt på fordeling av ansvar og oppgaver og organisering av universitetets faglige grunnenheter, nemlig instituttene». I kollegiets vedtak ble det gitt fullmakt til å klarlegge ledelsesformer og se på instituttstyrerrollen i forhold til instituttrådet. I tillegg sa kollegiet at utvalget også kunne diskutere prinsipper for sammenslåing av institutter til større enheter og Espelid-utvalget ble oppnevnt.

Bedre styring og ledelse var også den gang en sentral begrunnelse for sammenslåinger. Sentralt i administrasjonen ved Universitetet i Bergen var oppfatningen om bakgrunnen for at sammenslåing av institutter kom opp på denne tiden, en oppfatning av at universitetet hadde en svakt utbygget ledelsesstruktur. Man hadde problemer med rekruttering av instituttstyrere og ønsket en profesjonalisering av lederrollen. Større institutter kunne danne grunnlag for økt administrativ tyngde. Sentralt i administrasjonen så man Hernes-utvalgets innstilling som helt sentral for dette arbeidet. Det var imidlertid ulike oppfatninger om det lå faglige begrunnelser til grunn for initiativet, det fremholdes at man ikke kunne dokumentere administrative gevinster av sammenslåinger, og at det derfor måtte ligge faglige begrunnelser til grunn for å fremme et slikt arbeid ved universitetet; samtidig som det ble hevdet at man ønsket å styrke den administrative ledelsen ved universitetet, og større institutter var en forutsetning for dette. Universitetsledelsen var godt kjent med det sentrale utredningsarbeidet i forbindelse med Hernes-utvalgets innstilling og egenoppfatningen var at man hadde interesse av å være i forkant i forhold til en politikk som man så komme. Begrunnelsen for å iverksette reformene presenteres som at universitetet er avhengig av offentlig finansiering og må godta og tilpasse seg til storsamfunnets premisser. Strategien var å være i forkant for å beskytte universitetet og kunne utforme politikken slik at den kunne tilpasses universitetets verdier.

Espelid-utvalget ved Universitetet i Bergen la i januar 1989 frem sin innstilling hvor det anbefales at antallet institutter ved Universitetet i Bergen reduseres. Instituttsammenslåing ble presentert som en forutsetning for gjennomføringen av styrkingen av den faglige ledelsen av instituttene. Fakultetene ved Universitetet i Bergen nedsatte komiteer og påbegynte behandlingen av forslaget fra Espelid-utvalget i løpet av 1989. Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet var et av de første fakultetene som vedtok å anbefale sammenslåing av institutter.

¹ Fremstillingen i dette avsnittet er basert på Frølich, N. (2004). *Kunnskapens pris - regnskapets time? Iverksetting av mål- og resultatstyring i norske universiteter*. NIFU STEP rapport 5/2004, Oslo. Se rapporten for fullstendige referanser.

Når eksempelvis instituttsammenslåinger ikke er et ”nytt” virkemiddel, betyr det at resultater vi observerer i dag kan tilskrives endringer som ble foretatt lang tid tilbake. Generelt vet vi at endringsprosesser i organisasjoner som universiteter er langsomme prosesser, både fordi organisasjonen er svært sammensatt og fordi lærestedene har et institusjonelt særpreg som legger til rette for, bremser, oversetter eller hindrer reform avhengig av om det er et normativt samsvar mellom reformene og organisasjonens normative fundament (Frølich 2005).

2.3 To modeller

Instituttsammenslåing ble således lansert i Hernes-utvalgets innstilling. I den neste store reformen av høyere utdanning i Norge, Kvalitetsreformen, reises debatten om styring og ledelse av lærestedene på nytt. Det er tre sentrale tema i denne debatten: spørsmålet om hvordan styringsorganene skal utformes og hvordan representasjonen skal være; spørsmålet om hvordan forholdet mellom faglig og administrativ ledelse skal organiseres; og tilslutt spørsmålet om hvordan ledere skal rekrutteres (Michelsen og Aamodt 2007).

Debatten dreiet seg om to hovedmodeller for styring og ledelse. Den første modellen ble støttet av flertallet i Mjøs-utvalget (NOU 2000: 14) og av Ryssdal-utvalget (NOU 2003:25). I denne modellen skulle lærestedene organiseres som forvaltningsbedrifter med eksternt oppnevnt styre; ansatte ledere på alle nivå i et system med ”enhetlig ledelse”; og styrene skulle ha flere eksterne representanter som står over og ikke ledes av den faglige lederen. De tidligere besluttende organene på fakultets- og instituttnivå skulle bli rådgivende organ med interesserepresentasjon.

I den andre modellen for styring og ledelse av høyere utdanningsinstitusjoner har lærestedene status som særskilte forvaltningsenheter; det er valgte ledere i et system med ”delt” ledelse; og råd og utvalg på grunnenhets- og avdelingsnivå har beslutningsmyndighet.

I loven som ble vedtatt i 2005 ble tilknytningsformen særskilte forvaltningsenheter beholdt og lærestedene ble stilt fritt til å velge et system med ”delt” eller ”enhetlig” ledelse (Kunnskapsdepartementet 2005). Denne formelle valgfriheten har fått konsekvenser for hvilke løsninger vi i dag ser når det gjelder styring og ledelse av lærestedene.

2.4 Variasjon i praksis

Det er i dag et stort mangfold når det gjelder hvordan norske læresteder styres og ledes. I en tidligere gjennomgang av praksis ved norske læresteder like etter implementeringen av Kvalitetsreformen konkluderte Larsen et al (2004) at mangfoldet var relativt stort. Mens enkelte læresteder kun hadde justert tidligere modeller, hadde andre gjort mer omfattende

reformer. Svært mange av lærestedene hadde imidlertid utarbeidet modeller som best kan beskrives som ”hybrider” mellom gammelt og nytt.

Evaluering av Kvalitetsreformen som ble gjennomført noe senere viste et tilsvarende bilde med stor empirisk variasjon i modeller for styring og ledelse ved norske læresteder. Man kunne konstatere en rekke kombinasjoner av valgte eller ansatte ledere; av enhetlig eller delt ledelse. Et hovedmønster er at de fleste lærestedene har et system med valgt rektor og delt ledelse på lærestedets toppnivå; mens ledere på lavere nivå er ansatt i et system for enhetlig ledelse (Bleiklie et al. 2006: 17).

Evalueringen konkluderte med at lærestedene har beveget seg i retning av sterkere ledelse og at det tidligere partsstyret har blitt formelt svekket. Den faglige ledelsen er i ferd med å bli mer administrativt orientert siden virksomheten i økende grad styres etter standardiserte produksjonsmål. Men den uformelle kollegialiteten synes i praksis å holdes levende. Dette kan forklare hvorfor de ansatte er fornøyd med sin nærmeste leder selv om de foretrekker en annen ledelsesmodell enn ansatt leder (Bleiklie et al. 2006: 64). Generelt sett vet vi altså et på tross av empirisk variasjon i styring og ledelsesmodell, preges lærestedene av ”sterkere” ledelse.

En nylig evaluering av styrings- og ledelsesmodellen ved NTNU (Hope et al 2008) antydte at ansatte instituttledere også kan oppleve et sterkere krysspess enn tidligere, og at de kan oppleve en lojalitetskonflikt mellom egne ansatte og institusjonen på et mer overordnet plan (Hope et al 2008: vi). Samtidig viste evalueringen at de ansatte ikke merket noen særlig forskjell, alternativt opplevde en forverring av forholdene etter innføringen av enhetlig ledelse. I forhold til ansattes medbestemmelse synes de nye rådgivende organene ikke å fungere som tiltenkt, og der de også hadde begrenset innflytelse i de saker der man ble spurt om råd (Hope et al 2008: vi). Evalueringen konkluderte med at NTNU er i ferd med å bevege seg i retning av sterkere ledelse med større vekt på faglig-strategisk arbeid (Hope et al 2008: vii).

Den før nevnte spørreundersøkelsen som Røkkansenteret utførte ved Universitetet i Bergen i forbindelse med universitetets drøfting av egne ledelses- og styringsformer viste at flertallet av de ansatte ønsket valgt rektor og valgte dekaner, og da helst i kombinasjon med et fakultetsstyre (Røkkansenteret 2008a). I forhold til instituttnivået ble ansatte også spurt om erfaringer med ansatte instituttledere. Her ga flertallet uttrykk for at ansatte instituttledere hadde ført til klarere ansvarsforhold, bedre beslutningsdyktighet, men at dette samtidig hadde svekket ansattes og studentenes innflytelse (Røkkansenteret 2008a). Mange ansatte opplevde at ansatte instituttledere hadde bidratt til å forverre egen innflytelse i organisasjonen, samt muligheten for medbestemmelse. Mange var av den oppfatning at ansatte instituttledere først og fremst hadde forbedret muligheten for å iverksette tiltak som er fattet på overordnet nivå ved universitetet, forbedret kommunikasjonen og samordningen mellom styringsnivåene og enhetene. Til tross for dette ønsket likevel et flertall av de spurte å foretrekke ansatt fremfor valgt instituttleder

(dog med stor fakultetsmessig variasjon i holdninger). Dette synes imidlertid å være kombinert med et ønske om å ha et instituttstyre med beslutningsmyndighet (Rokkansenteret 2008a). Mer kvalitative vurderinger knyttet til nåværende styrings- og ledelsesmodell ved universitetet mer generelt er at mange synes det er vanskelig å etablere et kausalforhold mellom bestemte ledelses- og styringsformer og de effekter man mener å identifisere siden det er mange forhold som kan ha påvirket de opplevde endringer (organisatoriske sammenslåinger, større fullmakter, personlige egenskaper hos lederne etc.) (Rokkansenteret 2008a, 2008b).

3 Synspunkter på endringer i administrativ og faglig organisering

Universiteter er sammensatte organisasjoner som tradisjonelt har både en faglig og en administrativ ledelse og organisering. På samme måte kan endringer i organiseringen fortolkes både langs en administrativ og en faglig akse (Frølich 2004).

Instituttsammenslåinger og bruk av strategisk planlegging er to eksempler på endringer som kan ha et slikt tvetydig formål. Generelt er kanskje strategisk planlegging mest utbredt. Strategisk planlegging har i økende grad blitt anvendt ved mange universiteter siden 1990 (Allen 2003), og i Norge begynte universitetene eksempelvis allerede på 1980-tallet arbeidet med å utvikle sin egen forskningsstrategi (Larsen 2000). Ved MN-fakultetet i Bergen har imidlertid både instituttsammenslåinger og bruken av strategisk planlegging en lengre historie, og de utgjør på mange måter viktige rammebetingelser for den nye styrings- og ledelsesmodellen ved fakultetet.

Data fra spørreundersøkelsene som NIFU STEP har gjennomført i 1992 og 2008 inneholder spørsmål som omhandler synspunkter på virkninger av instituttsammenslåinger og strategisk planlegging. I intervjumaterialet som ble samlet inn som ledd i denne evalueringen drøftes ulike synspunktet og erfaringer med styrings- og ledelsesmodellen som fakultet nå har. Her presenterer vi disse datakildene og de forskjellige synspunktene og innspillene.

3.1 Instituttsammenslåingene

MN-fakultetet har gjennom årene vært gjennom en rekke instituttsammenslåinger som på selvstendig grunnlag kan tenkes å ha gitt en rekke faglige og administrative effekter. I tabell 1 vises de vitenskaplige ansattes vurderinger av endringer som følge av instituttsammenslåinger målt i 1992 og i 2008.

Som tabell 1 viser er det i all hovedsak få signifikante endringer i vurderingene av virkninger av instituttsammenslåinger i 2008 sammenlignet med 1992. Virkningen av instituttsammenslåingene som fakultetet nylig har gjennomført synes i all hovedsak å vurderes på samme måte som virkningene av sammenslåingene som ble gjennomført i kjølvannet av Hernes-innstillingen (NOU 1988: 28) på slutten av 1980 tallet.

Tabell 1. Hvis ditt institutt/senter har vært omorganisert/slått sammen med andre institutter/sentre, hvordan vil du karakterisere virkningene av endringene ved ditt institutt/senter? Prosentandeler. N = 115 (2008), 44 (1992).

| | Enig | | Uenig, ingen forskjell fra tidligere | | Uenig, resultatet er det motsatte | | Vet ikke / for tidlig å si | |
|---|------|------|--------------------------------------|------|-----------------------------------|------|----------------------------|------|
| | 1992 | 2008 | 1992 | 2008 | 1992 | 2008 | 1992 | 2008 |
| Har ført til mer effektiv bruk av penger og utstyr | 27 | 37 | 16 | 19 | 14 | 16 | 43 | 28 |
| Har ført til lettere tilgang på administrative støttefunksjoner | 23 | 30 | 39 | 31 | 16 | 23 | 23 | 17 |
| Har ført til større konflikter om fordelingen av administrative ressurser | 23 | 19 | 34 | 40 | 14 | 18 | 30 | 22 |
| Har ført til større faglige konflikter | 16 | 23 | 43 | 37 | 9* | 25* | 32** | 15** |
| De vitenskapelig ansatte bruker mer tid på administrative oppgaver | 34 | 25 | 30 | 36 | 18 | 21 | 18 | 19 |

*signifikant på 1 prosent-nivå

**signifikant på 5 prosent-nivå

Generelt synes virkningene av instituttsammenslåinger å vurderes ganske likt på de to tidspunktene det her er snakk om, selv om det er noe større variasjon i oppfatningene i 2008 enn i 1992. Det er (nesten) like store andeler som mener at instituttsammenslåingene har ført til mer effektiv bruk av penger og utstyr (rundt 32 prosent); som mener at sammenslåingene har ført til lettere tilgang på administrative støttefunksjoner (rundt 25 prosent); som mener at sammenslåingene har ført til større konflikter om fordeling av administrative ressurser (rundt 20 prosent); og som mener at sammenslåingene medfører at de vitenskapelig ansatte bruker mer tid på administrative oppgaver (rundt 30 prosent).

Selv om tabellen viser en del prosentdifferenser, er dette ikke signifikante endringer unntatt i spørsmålet om hvorvidt instituttsammenslåinger har ført til større faglige konflikter der flere er uenig i denne påstanden i 2008 enn i 1992 (25 prosent sammenlignet med 9 prosent). Ser man nærmere på dette spørsmålet synes respondentene i 2008 å gi uttrykk for at sammenslåingene medfører en sterkere polarisering enn tidligere. Samtidig er det også færre som mener det er for tidlig å si at instituttsammenslåinger har ført til større faglige konflikter i 2008 enn i 1992 (15 prosent sammenlignet med 32 prosent). Basert på dette kan vi si at faglige konflikter som et resultat av instituttsammenslåinger synes å være en mindre problem i 2008 sammenlignet med 1992, for øvrig vurderes virkningen av instituttsammenslåingene likt i 1992 og 2008.

Årsakene til at virkninger av instituttsammenslåinger i all hovedsak vurderes likt på de to tidspunktene kan være at slike organisatoriske endringer skaper en del generelle effekter som fremtrer uavhengig av andre forhold. Intervjumaterialet gir noen indikasjoner på dette. Ikke minst hevdes det av våre informanter at sammenslåingene generelt medfører økt byråkratisering og formalisering av arbeids- og beslutningsprosesser. I flere av intervjuene blir det påpekt at en av begrunnelsene for instituttsammenslåingene var at større og mer

robuste institutt kunne få delegert en rekke administrative oppgaver fra fakultetsnivået. Det anføres fra flere at fakultetsadministrasjonen imidlertid ikke er redusert i størrelse og omfang – dels som en konsekvens av at flere oppgaver behandles administrativt på begge nivå. En vesentlig årsak til dette synes å være at instituttene nå har svært ulik størrelse, og dermed har ulik administrativ kapasitet for å håndtere alle saker. Fakultetsadministrasjonen fungerer derfor både som avlastning, og delvis som ”kontrollør” av instituttene.

Samtidig er det flere respondenter med historisk fartstid fra fakultetet som hevder at instituttsammenslåingene har hatt en forholdsvis stort innslag av medbestemmelse, og at ansatte derfor har spilt en viktig rolle i selve sammenslåingsprosessene. Det påpekes at den grad av aksept som sammenslåingene i dag nyter dels kan tilbakeføres til dette.

3.2 Strategiske prosesser og planlegging

Mange av informantene hevdet under intervjuene at MN-fakultetet i Bergen har vært langt fremme når det gjelder å meisle ut egne forskningsstrategier, og bruke planlegging som et verktøy i faglig utvikling. Tabell 2 viser hva respondentene mener har vært effektene av slike planer over tid.

Tabell 2. Dersom ditt institutt/senter har utarbeidet planer for den fremtidige faglige aktiviteten i løpet av de siste fem årene, hvordan vil du karakterisere virkningen av slik planlegging ved ditt institutt/senter? Prosentandeler. N = 130 (2008), 66 (1992).

| | Enig | | Uenig, ingen forskjell fra tidligere | | Uenig, resultatene er de motsatte | | Vet ikke / for tidlig å si | |
|---|------|------|--------------------------------------|------|-----------------------------------|------|----------------------------|------|
| | 1992 | 2008 | 1992 | 2008 | 1992 | 2008 | 1992 | 2008 |
| Har bidratt til å klargjøre hvilke oppgaver som bør prioriteres | 36* | 56* | 41* | 20* | 5 | 8 | 18 | 15 |
| Har ført til større faglig debatt | 17 | 28 | 62* | 42* | 3* | 16* | 18 | 15 |
| Faglige konflikter har blitt større | 9** | 19** | 61** | 46** | 8** | 18** | 23 | 17 |
| Virkningen har vært større for undervisningen enn for forskningen | 20 | 22 | 46 | 42 | 5* | 18* | 30 | 21 |
| Har hatt gunstig innvirkning på instituttets faglige virksomhet | 15* | 43* | 50* | 25* | 6 | 13 | 29 | 20 |

* signifikant på 1 prosent-nivå

**signifikant på 5 prosent-nivå

Strategisk planlegging synes å ha større betydning i 2008, sammenlignet med situasjonen i 1992. Tabellen viser at det er endrede oppfatninger om strategisk planlegging i 2008 langs en rekke dimensjoner. En konklusjon er at strategisk planlegging synes å fremme oppgaveprioritering: En større andel er enig i at strategisk planlegging har bidratt til å klargjøre hvilke oppgaver som skal prioriteres (56 prosent sammenlignet med 36 prosent). Uenigheten om i hvilken grad dette var tilfelle var også større i 1992 sammenlignet med i

2008 (36 prosent sammenlignet med 41 prosent vs. 56 prosent sammenlignet med 20 prosent).

I spørsmålet om strategisk planlegging fremmer større faglig debatt, eksisterer det ulike oppfatninger. Andelen som *ikke merker noen forskjell* er den største gruppen på begge tidspunktene (62 prosent i 1992 og 42 prosent i 2008). Samtidig er det i 2008 langt flere som hevder at bruken av slik planlegging både fremmer og hemmer debatt enn i 1992.

Strategisk planlegging synes å påvirke faglige konflikter på samme måte. Igjen varierer oppfatningene i dette spørsmålet. Mens noen vurderer at strategisk planlegging bidrar til større faglige konflikter i 2008 enn i 1992 (19 prosent sammenlignet med 9 prosent), er andelen som er mener det motsatte, også økende (18 prosent sammenlignet med 8 prosent).

Strategisk planlegging synes å påvirke forskning mer enn undervisning, men oppfatningene i dette spørsmålet er relativt stabile. I spørsmålet om strategisk planlegging fører til at virkningen har vært større for undervisningen enn for forskningen, mener en større andel i 2008 enn i 1992 at *resultatet er det motsatte* (18 prosent sammenlignet med 5 prosent). Forøvrig er andelen som avgir de forskjellige svaralternativene relativt like på de to tidspunktene.

Virkningen av strategisk planlegging på den faglig virksomheten synes å bli vurdert positivt i 2008. En større andel er enig i at planleggingen har hatt gunstig innvirkning på instituttets faglig virksomhet i 2008 sammenlignet med i 1992 (43 prosent sammenlignet med 15 prosent). I 1992 var det en stor gruppe som ikke merket denne virkningen av strategisk planlegging (50 prosent pluss 29 prosent), mens gruppen som ikke merker noen forskjell er mindre i 2008 (25 prosent pluss 20 prosent).

Grunnen til at virkningene av strategisk planlegging vurderes mer ulikt i 2008 enn i 1992 kan være mange. En mulig forklaring på at strategisk planlegging fører til større faglige konflikter kan imidlertid være knyttet til de økonomiske rammebetingelsene. I intervjuene fremgår det at svært trang økonomi av mange anses å være den sentrale begrensningen for å få styringssystemet til å fungere, og at økonomiske begrensninger også medfører et sterkere behov for å prioritere mellom mange gode formål. I dette spillet vil noen være vinnere, mens andre blir tapere, med et påfølgende økt konfliktnivå som resultat. At man har dyktige faglige ledere er i denne forklaringen ikke det sentrale i og med at faglig ledelse handler om å "fordele elendighet", og der det faglige styringsrommet ikke er stort.

Samtidig kan selvfølgelig selve styrings- og ledelsesmodellen ha betydning for resultatet, der økt konfliktnivå er et resultat av at ledelsen utnytter det mandat man har når det gjelder å foreta faglige prioriteringer. I denne forklaringen er ikke økonomi det sentrale argumentet, og konfliktnivået ses mer som et resultat av strengere faglig prioritering koplet til langsiktige mål og instituttets strategier.

3.3 Oppsummering av synspunkter på endringer i administrativ og faglig organisering

I vårt datamateriale synes instituttsammenslåinger historisk sett å ha ganske like effekter. Vi kan i all hovedsak ikke se endringer i hvordan instituttsammenslåinger virker i dag sammenlignet med i 1992. Dataene indikerer at de administrative virkningene av denne runden med instituttsammenslåinger tilsvarende virkningene av instituttsammenslåingene på slutten av 1980-tallet. Bare på ett område kan vi spore endringer og det gjelder i hvilken grad sammenslåinger har ført til en økning i det faglige konfliktnivået. Her synes en mindre andel å mene dette i 2008 sammenlignet med i 1992.

Strategisk planlegging virker sett på bakgrunn av de samme dataene sterkere nå enn tidligere og vurderingene er mer polarisert. Vi kan se flere endringer i virkninger av strategisk planlegging i dag sammenlignet med i 1992. En større andel ser positive virkninger av strategisk planlegging, samtidig som en større andel også er uenig i at strategisk planlegging har hatt positive virkninger. Det er flere som mener at det faglige konfliktnivået har økt, samtidig som flere også er uenig i dette.

4 Synspunkter på endringer i styring og ledelse

Intervjumaterialet og spørreskjemaundersøkelsen omfattet også en rekke spørsmål knyttet mer direkte til endringene i styring og ledelse som fakultetet nylig har gjennomført. I det påfølgende er svarene knyttet til disse spørsmålene brutt ned på tre grupper; henholdsvis vitenskaplig ansatte, teknisk ansatte og administrativt ansatte.

4.1 Selektering og rekruttering av faglige ledere

Når det gjelder synspunkter på selektering og rekruttering av faglig ledelse viser intervjumaterialet at spesielt tre problemstillinger er sentrale i debatten rundt disse forholdene ved MN-fakultet: Det oppfattes som avgjørende at instituttlederne har legitimitet; dessuten argumenteres det for at vitenskapelig ansattes vurderinger bør spille en større rolle i rekrutteringsprosessen; for det tredje oppfattes disse to momentene som mer avgjørende for hvordan ledelsen fungerer enn spørsmålet om lederen er valgt eller ansatt. Når det gjelder valget mellom valgt eller ansatt ledelse varierer oppfatningene mer.

De nye instituttledernes legitimitet synes å være en sentral problemstilling i diskusjonene ved fakultet. Det er tilsatt instituttledere med vide fullmakter, men ikke desto mindre oppfattes det som avgjørende at disse lederne har legitimitet og en solid forankring i fagmiljøene. Argumentet er at ingen kan være sjef uten å ha forankring. Begrunnelsen er at folk må "være med" ledelsen. Samtidig erkjennes det også at alle kan ikke være enige alltid. Mer og bedre informasjon rundt beslutningsprosessene blir sett som et virkemiddel for å fremme ledelsens legitimitet og forankring.

Legitimiteten foreslås også styrket gjennom økt faglig innflytelse på rekrutteringen av ledere. Blant de vitenskapelige ansatte er flere av de intervjuede av den oppfatning at man har for liten innflytelse på tilsettingen av instituttlederne. Å ha innflytelse i denne prosessen ansees som viktig for å sikre instituttleders legitimitet og handlekraft på et senere tidspunkt.

Likevel synes den nye instituttledermodellen å ha god oppslutning sammenlignet med den tidligere modellen med valgt ledelse (se også tabell 3). Argumentet er at det var klare ulemper i det gamle systemet der man ble leder for et institutt uten annen kvalifikasjon enn at det var vedkommendes tur. Fordelen med dagens modell slik den fremstilles, er at man nå sikrer at de som er instituttledere i alle fall har interesse og motivasjon for å være leder i langt større grad enn i det gamle systemet. Flere understreker at det å finne den "riktige" leder handler om å finne en person som kan utløse kreativitet, fange opp ansattes muligheter, og være lyttende og utviklende. Dette gjelder uansett ledermodell, men identifisering av slike personer kan kanskje være lettere hvis seleksjonen foregår mer systematisk gjennom en formell ansettelsesprosess.

Mange informanter fremhevet at instituttlederne i det gamle systemet ”bare” var formann i instituttstyret og ”kunne ikke gjøre noe”. Motargumentet som fremføres til dette er at den sosiale kontrollen med lederne likevel er større i et valgt system, og at graden av konsensusavgjørelser dermed kan øke. Blant de intervjuede synes en tendens å være at ansatte ledere oppleves å være lojale oppover i systemet, mens valgte ledere er mer lojale nedover i systemet.

Tabell 3. Andeler av det vitenskapelige, administrative og tekniske personalet som er helt og delvis enig i følgende utsagn om valg/rekruttering av instituttleder/styrer.

Prosentandeler. N = 275.

| | Vitenskaplig ansatte | Teknisk ansatte | Administrativt ansatte |
|--------------------------------------|----------------------|-----------------|------------------------|
| Bør velges ved demokratiske valg | 41 | 36 | 33 |
| Bør tilsettes på åremål etter søknad | 64 | 72 | 70 |

Som vist i tabell 3 er det flertall i alle grupper ansatte for ansatt ledelse på instituttnivå. Disse resultatene er på linje med de svar Rokkansenteret fikk på en tilsvarende undersøkelse blant ansatte på MN-fakultetet høsten 2008 (Rokkansenteret 2008a). På et tilsvarende spørsmål i universitetsundersøkelsen i 2001, svarte 51 prosent av de vitenskapelige ansatte ved MN-fakultetet at instituttlederne burde tilsettes på åremål. Oppslutningen om åremålstilsetting synes derfor å ha økt på disse syv årene.

Samtidig er det et flertall blant de intervjuede som fremholder at den sentrale problemstillingen ikke er om leder er valgt eller ansatt, men knyttet til selve lederskapsutøvelsen. Det er viktig å spille med og ikke mot, blir det fremholdt. I et slikt perspektiv trenger ikke ledelsesmodellen å ha den største betydningen. Til dette anføres at styrings- og ledessystemet også oppleves som mer formelt og tydeligere enn tidligere, og der dette kan ha en selvstendig effekt. Likevel understreker mange at man opplever det som viktig at instituttene har fått en ansatt leder. Denne modellen hevdes å gi personlig ansvar i langt større grad der makt og ansvar blir tettere koplet, og at dette sammen med en formalisering og tydeliggjøring av roller, gir bedre ledelse.

Lederopplæring er et tredje moment i denne diskusjonen. I noen av intervjuene ble det fremholdt at universitetsforskere ikke nødvendigvis er så gode ledere, at en god professor ikke nødvendigvis er en god leder. Trening, utvikling og opplæring av nye ledere er viktigere enn selve rekrutteringsmåten. På bakgrunn av dette blir lederopplæring sentralt for å tilføre ansatte faglige ledere mer generell kompetanse i ledelse. I dette perspektivet blir ”rekrutteringsprosessen” koplet til den oppfølging og utvikling den enkelte leder tilbys når man starter opp i stillingen, og flere av informantene mener at her er det mye å hente fremover.

Helt til slutt bør det også nevnes det er stor enighet blant de intervjuede at rekrutteringsprosessen knyttet til ansettelser av instituttledere i ”andre runde” var dårlig organisert, og at man bør profesjonalisere måten dette gjøres på fremover. Ikke minst bør ansvaret for ansettelsesprosessene tydeliggjøres.

4.2 Rådgivende organ og grad av medbestemmelse

De rådgivende organenes funksjon og grad av medbestemmelse var et annet sentralt punkt i intervjusamtalene. Her ble en lang rekke av spørsmål behandlet i intervjuene: Temaene som ble tatt opp dreide seg bl a om hvordan man skal sikre medbestemmelse; problemstillinger knyttet til effektivitet kontra representasjon og demokrati; samt om instituttrådenes rolle som ”vaktbikkje” kontra ”supperåd”.

Som tidligere nevnt synes det å være oppslutning om instituttlederfunksjonen slik den er organisert i dag, likevel er medbestemmelse et sentralt punkt i intervjuene. Man erfarer at beslutningsprosessene i for stor grad er blitt lukket inne, og at de er for lite gjennomsiktede. Man spør seg om begrunnelsene for beslutninger som tas. I denne sammenheng blir det lagt vekt på at instituttrådenes rolle bør styrkes.

Tabell 4. Hyppigst brukte fremgangsmåter blant ansatte for å påvirke en beslutning ved eget institutt. N = 275. Antall avkryssninger per svaralternativ (Respondentene kunne krysse av for inntil tre ulike svaralternativ).

| | Vitenskapelig ansatte | Teknisk ansatte | Administrativt ansatte |
|---|-----------------------|-----------------|------------------------|
| Gjennom samtaler med instituttleder | 145 | 25 | 22 |
| Gjennom samtaler med administrasjonssjef | 78 | 27 | 26 |
| Gjennom samtaler med representanter i instituttrådet | 17 | 6 | 5 |
| Gjennom samtaler med fagforeninger | 3 | 3 | 1 |
| Gjennom å være et aktivt medlem i råd/utvalg | 51 | 7 | 6 |
| Gjennom samtaler med min forskningsgruppeleder | 84 | 21 | 2 |
| Gjennom skriftlig henvendelse til instituttleder | 30 | 5 | 1 |
| Gjennom skriftlig henvendelse til administrasjonssjef | 11 | 5 | 4 |
| Gjennom skriftlig henvendelse til representanter i instituttrådet | 2 | - | - |
| Gjennom skriftlig henvendelse til fagforeningen | 1 | 1 | 1 |
| N | 195 | 44 | 36 |

Som tabell 4 viser er samtaler med instituttleder den mest brukte påvirkningsformen hos de vitenskapelige ansatte, men samtidig er dette også en svært hyppig påvirkningsform hos

teknisk og administrativt ansatte. For de sistnevnte gruppene er også administrasjonssjef en mye brukt kontaktperson, mens forskningsgruppeleder er den instans som nest etter instituttleder er mest brukt blant de vitenskapelige ansatte (og som til dels er mye brukt blant teknisk ansatte). Felles for alle grupper er at kontakt med instituttråd og fagforening er lite benyttet som påvirkningskanal.

I intervjuene ble det av flere påpekt at enkelte grupper av ansatte har langt svakere kontakt med ledelsen nå enn i den gamle modellen. Det ble fremholdt at siden instituttleders vitenskapelige kvalifikasjoner står så sterkt som grunnlag for tilsetting, prioriteres også kontakten med de faglig ansatte fremfor kontakten med alle grupper av ansatte ved fakultetet. Basert på informasjonen i tabell 4, synes imidlertid ikke dette problemet å være veldig omfattende. Tilgjengeligheten til instituttleder synes generelt å være god, og de fleste synes å ha flere personer som man bruker for eventuelt å påvirke beslutninger ved eget institutt.

Under intervjuene var det også stor enighet om at effektivitet i form av ansatte instituttledere som har vide fullmakter og tar en rekke beslutninger uten å innkalle til råd, må vurderes opp mot et system hvor representasjonen kanskje var bredere, men hvor man også hadde langt langsommere prosesser. Generelt ble det advart mot å gå tilbake til det gamle systemet med "et fakultetsstyre som bestod av 40 mann". Innenfor det gamle systemet erfarte man at beslutninger effektivt kunne trenes og forhales, og at effektiviteten ble tilsvarende redusert. Hos de som her utgjør et mindretall ble det fremholdt at demokratiske prosesser koster og at fakultetet burde ta seg tid og råd til de prosessene. Hos disse personene hevdes det at den systematiske kontakten med ledelsen på alle nivå svekkes når det representative systemet er svekket. Konsekvensen som antydes er at tilhørigheten til organisasjonen svekkes.

Instituttrådenes rolle blir i en slik sammenheng et sentralt diskusjonstema. Instituttrådene skulle ha en "vaktbikkje" funksjon vis a vis instituttleder, men som tabell 4 antyder, synes de ansatte i alle fall i liten grad å bruke instituttrådene i forhold til en slik funksjon. Årsakene kan være flere. På den ene siden kan det tenkes at beslutningsprosessene i dagens system i store trekk har legitimitet og oppslutning, slik at det i liten grad har vært bruk for vaktbikkjefunksjonen. På den annen side kan det tenkes at beslutningsprosessene er lagt opp slik at instituttrådene ikke blir ordentlig tatt med på råd, og at man dermed ikke får utøvd sin "vaktbikkjefunksjon". I intervjuene blir det hevdet at instituttrådene får seg forelagt saker der instituttens ledergrupper i praksis allerede har fattet en beslutning, og at instituttrådene dermed blir "supperåd" mens ledergruppen på instituttet fungerer som det "egentlige" rådet. Vurderingene er at instituttrådene i for liten grad fungerer som et kontrollorgan og et korrektiv i forhold til instituttleder. Spørsmålet er om instituttrådene har godt nok innsyn i beslutningsprosessene på instituttet.

Sistnevnte problemstilling åpner også opp for spørsmål om hva som eventuelt utgjør hindre for at ansatte på mer generelt grunnlag deltar i sentrale beslutningsprosesser på instituttene. I tabell 5 er dette et sentralt tema.

Tabell 5. Ansattes vurderinger av største hindre i forhold til å påvirke beslutninger som gjelder forhold ved eget institutt. N = 275. Antall avkryssninger per svaralternativ (Respondentene kunne krysse av for inntil tre ulike svaralternativ).

| | Vitenskaplig ansatte | Teknisk ansatte | Administrativt ansatte |
|--|----------------------|-----------------|------------------------|
| Det er vanskeligere å påvirke beslutninger under dagens ledelsesmodell enn det var tidligere | 61 | 11 | 6 |
| Det er vanskelig å få informasjon om ulike saksforhold | 85 | 20 | 9 |
| Det er vanskelig å påvirke beslutninger, så jeg lar være å prøve | 36 | 8 | 3 |
| Det er vanskelig å vite hvilke organ og personer jeg skal henvende meg til | 35 | 8 | 5 |
| Det er vanskelig å finne tid til å påvirke pågående beslutningsprosesser | 55 | 7 | 11 |
| N | 195 | 44 | 36 |

Som det fremgår av tabell 5 synes mangel på informasjon å utgjøre et visst problem i dagens styringssystem, spesielt blant vitenskapelige og teknisk ansatte. Her skal man ikke se bort fra at endret form på styringen kan være en medvirkende årsak. Som vist i tabell 4 er kommunikasjonen i dag i stor grad muntlig og mer individualisert, og dette kan bidra til oppfatningen av at det eksisterer en mangel på systematisk informasjon om ulike beslutningsprosesser.

Blant de administrativt ansatte synes man i liten grad å erfare noen spesielle hindre i forhold til å påvirke beslutninger. Ser man nærmere på de vitenskapelige ansatte, er det også en viss andel som mener at det i dag er vanskeligere å påvirke beslutninger i dagens styringssystem enn tidligere, samt at man også har problem med å finne tid til slike aktiviteter. Samtidig antyder tabell 5 at det i liten grad eksisterer en følelse av ”avmakt” blant de vitenskapelige ansatte. Det er veldig få som synes at det er så vanskelig å påvirke beslutningsprosesser at man eventuelt lar være å prøve, og kunnskapen om hva man skal gjøre og hvem man eventuelt skal henvende seg til, synes å være god. I Rokkansenterets spørreundersøkelse mener et lite flertall av ansatte ved MN-fakultetet at dagens instituttråd bør avvikles til fordel for et instituttstyre med beslutningsmyndighet (Rokkansenteret 2008a: 12). Her er det imidlertid et stort mindretall som også ønsker å beholde dagens modell. Basert på diskusjonen over, synes imidlertid spørsmålet om medbestemmelse å være relatert til mer enn bare spørsmålet om et instituttstyre/råd. Ikke minst synes spørsmålet om kunnskap og informasjon om ulike beslutningsprosesser å være viktig.

4.3 Instituttledere og deres rolleutøvelse

Tre hovedtema synes å være sentrale i diskusjonen av instituttledernes rolleutøvelse: En problemstilling er om man har sikret seg ”rett mann på rett plass” i betydningen måten lederrollen utøves på; et annet spørsmål er hvordan man skal få til god kommunikasjon mellom lederne og ansatte ved instituttene – et spørsmål som omhandler måten personalledelse utøves på; et tredje spørsmål er utforming av kontrollrutiner knyttet til utøvelse av lederrollen – hvilke mekanismer som eksisterer for eventuelt å avsette ledere.

Ifølge informantene er det vanskelig å vurdere om eventuelle problemer som i dag kan identifiseres i styrings- og ledelsesmodellen kan tilbakeføres til instituttledermodellen i seg selv, eller til selve rolleutøvelsen. Ikke minst blir det understreket at styringen av de enkelte institutt fungerer svært ulikt i praksis, og at det foregår en utstrakt pragmatisk tilpasning av styringsmodellen ved det enkelte institutt. Det hevdes at noen institutter er preget av mye misnøye, men det argumenteres samtidig for at denne delvis skyldes at de nye lederne har grepet fatt i ”gamle” problemer som ingen andre har tatt fatt på. Generelt fremholdes det at mange instituttledere er flinke til å støtte seg på sine mellomledere og til å lytte til forskjellige signaler. Det blir også argumentert med at tall på produktiviteten ved fakultetet viser at denne har økt i denne perioden. Den eventuelle misnøye som eksistere må derfor holdes opp mot de fremskritt som gjøres faglig. Det kritiske aspektet er selvfølgelig å kunne balansere kvalitet, produktivitet, trivsel og engasjement på lang sikt.

I tabell 6 er ulike oppgaver og ansvarsområder til instituttlederne opplistet, der vi har bedt om synspunkter på hvorvidt instituttlederne skal ha et sentralt ansvar i forhold til dette.

Tabell 6. Andeler av det vitenskapelige, administrative og tekniske personalet som er helt og delvis enig i følgende utsagn om fullmakter, rettigheter, plikter og ansvar knyttet til instituttlederfunksjonen. Prosent. N = 275.

| | Vitenskaplig ansatte (tall fra 2001 i parentes) | Teknisk ansatte | Administrativt ansatte |
|--|---|-----------------|---------------------------|
| Bør ha ansvar for å følge opp den enkeltes faglige utvikling | 54 (51) | 59 | 52 |
| Bør få delegert større myndighet enn idag | 25 (54) | 48 | 28 |
| Bør ha stor innflytelse på instituttets faglige profil | 54 (47) | 61 | 67 |
| Bør ha ansvar for kvalitetssikringen av undervisningen | 83 (75) | 74 | 72 |
| Bør ha ansvar for kvalitetssikring av forskningen | 75 (55) | 75 | 75 |
| Bør i stor grad prioritere strategiarbeid | 67 (72) | 68 | 67 |
| Bør i stor grad hevde instituttets interesser | 93 (97) | 96 | 89 |
| Bør i større grad enn i dag sikre omsorg og oppmerksomhet for instituttets ansatte | 50 | 71 | 42 |

Hovedtendensen i tabellen er at det synes å være relativt stor enighet blant alle grupper av ansatte om instituttleders rolle og ansvar. I den grad man ser avvik, er det i gruppen av teknisk ansatte som i større grad enn de andre gruppene mener at instituttlederne bør sikre omsorg og oppmerksomhet for instituttets ansatte, samt at instituttlederne også bør få delegert større myndighet enn i dag. Generelt er det stor enighet blant alle grupper av ansatte om at instituttlederne bør hevde instituttets interesser, at lederne bør ha ansvar for kvalitetssikring både av forskning og utdanning, at strategiarbeid er viktig, og at instituttlederne bør ha stor innflytelse på instituttets faglige profil. Samtidig synes det også å være en tendens i tabellen at ”faglige spørsmål” (undervisning, forskning, strategiarbeid) blir ansett som viktigere enn personallederfunksjonen (faglige utvikling, omsorg for ansatte).

I NIFU STEP’s universitetsundersøkelse fra 2001 var flere av spørsmålene i tabellen over stilt kun til de vitenskapelige ansatte ved MN-fakultetet, og det er interessant å se at det synes å være noen markante endringer i holdningene til hvilke oppgaver instituttleder bør ha. Selv om man i hovedsak kan identifisere stor grad av konsensus i synspunktene på hvilket ansvar instituttlederne bør ha i 2001 og 2008, er det eksempelvis langt færre blant de vitenskapelig ansatte som i dag mener at instituttlederne bør få delegert mer myndighet enn i 2001 – et utsagn som i stor grad reflekterer den økte innflytelsen instituttlederne har fått siden forrige undersøkelse. Det er også interessant å se at langt flere mener at instituttlederne bør ha et mer overordnet ansvar for kvalitetssikringen av forskning i 2008 enn i 2001. Det synes altså som om de fleste vitenskapelige ansatte mener at den makt og myndighet instituttlederne nå har er tilstrekkelig – samtidig som de i langt større grad enn tidligere aksepterer instituttledernes innflytelse over forskningen.

Spørsmålet om kontroll med instituttlederne synes i forhold til tabell 6 ikke å handle om å begrense det ansvar, og den makt og myndighet lederne har i dag, men å etablere mekanismer som kan koples inn ”når noe går galt”. Det anføres under flere intervjuer at det ikke er behov for å kunne kontrollere instituttledere formelt sett så lenge som den åremålstilsatte lederen fungerer godt. Samtidig eksisterer det ikke et formalisert innsyn i vedkommendes beslutningsgrunnlag. Igjen mente mange under intervjuene at dette er et spørsmål om å få til god kommunikasjon mellom instituttlederne og de ansatte. I denne sammenheng ble det også understreket at den nye instituttlederrollen ikke alltid er så forskjellig fra hvordan enkelte skjøttet denne tidligere, og at overgangen til de nye ordningene i hovedsak har skjedd relativt friksjonsfritt og på en pragmatisk måte. Det ble understreket at instituttene er faglige felleskap som også anerkjenner den jobben instituttlederne gjør, og at eventuelle endringer ikke må ødelegge det som er oppnådd med den nye styringssystemet.

4.4 Samspill fakultet og institutter

Samspillet mellom fakultet og institutter var et stort tema som engasjerte mange under intervjuene, og der en rekke problemstillinger ble reist. Dette gjelder spørsmål som: trenger

man et fakultetsnivå; hvilken rolle skal senterlederne spille; hva med tilsatt dekan; hvordan få et kompetent styre; fakultetsstyrets rolle; og hvordan MN-fagene samlet kunne få større gjennomslag ved universitetet?

Fakultetet er samlet i åtte institutter med hver sin ansatte instituttleder. I denne forbindelse argumenteres det for å vurdere om og til hva man trenger et fakultetsnivå. I intervjuene fremkommer det imidlertid en rekke argumenter for å beholde dagens fakultet. Et argument er at man trenger fakultetsnivået til å koordinere en del undervisningsoppgaver. Et annet argument for å beholde fakultetsnivået er også at fakultet og instituttene behøver å fremstå med et samlet syn overfor universitetsledelsen for å fremme realfagenes felles interesser vis a vis de andre fakultetene. Et tredje argument er at fakultetet har viktige forskningsfelt som ligger mellom de formelle instituttgrensene. Disse forskningsfeltene må i varetas av et fakultetsnivå. Et fjerde argument kommer fra instituttlederne selv som gjerne ser at man har en tett kontakt med fakultetet og med en dekan som også kan fungere som strategisk samtalepartner og formell overordnet for instituttlederne. Intervjuene synes derfor i hovedsak å slutte opp om fakultetsnivået om behovet for et sterkt fakultet.

Samtidig erfarer mange vitenskapelige ansatte at tverrfaglig forskning er lettere å få til i den nye modellen, fordi kontakten mellom instituttlederne er mye bedre enn tidligere, men at det fremdeles er muligheter for å forbedre forskningen som befinner seg i grenseland mellom instituttene. De ulike sentrene spiller her også en viktig rolle. I dag er sentrene tilordnet det enkelt institutt, selv om det faglige fokus kan ha stor relevans for ulike institutter. Senterledernes rolle synes også litt uklar i den administrative strukturen. I denne sammenheng reises også problemstillingen om hvordan sentrene skal innpasses i organisasjonsmodellen. Enkelte foreslo da også under intervjuene at sentrene kunne underlegges fakultetsnivået for på den måten å få ”koplet” den tverrfaglige forskningen til fakultetet. Det ble imidlertid også understreket at faren med en slik endring er at man etablerer ”doble” strukturer, kanskje til og med ”miniinstitutter”, noe som kan undergrave de instituttsammenslåinger man har vært gjennom. Det synes som om de fleste mener at sentrene og deres aktiviteter helst bør koordineres bedre innenfor dagens struktur, og at det ikke er nødvendig med de store endringer på det nåværende tidspunkt. Forbedringspunktene som ble nevnt går i hovedsak på at avtaleverket rundt sentrene ikke er godt nok, herunder at utnevning og tidsbegrensninger knyttet til senterlederfunksjonen bør standardiseres og settes i system.

Når det gjelder den konkrete arbeidsfordelingen mellom fakultetene og instituttene, er det enighet blant både ansatte med fakultets- og institutttilhørighet at det foregår et visst dobbeltarbeid i dag. Det er imidlertid uenighet knyttet til både årsakene til dette, og hvordan problemet kan håndteres. Mens ansatte ved instituttene gjerne ser at ansettelses- og personalsaker håndteres på dette nivået, mener fakultetsansatte at kompetansen ikke alltid er god nok på instituttnivået. I forhold til FoU-strategi, synes fakultetet i dag å spille en relativt beskjeden rolle. Her synes instituttlederne å etterlyse et mer strategisk lederskap fra fakultetets side som også kan fungere som en veileder for det arbeid som gjøres på

instituttnivå. I forhold til kommunikasjon og informasjon er det flere som påpeker at informasjonsflyten ”henger igjen i det gamle systemet” – og at man trenger å gjøre en innsats for å spre informasjonen mer effektivt. Siden mye informasjon også gjelder universitetet som helhet, bør dette spørsmålet kanskje også vurderes på et mer overordnet nivå. Når det gjelder økonomispørsmål synes dette å fungere greit i dagens system. I forhold til innkjøp mener mange fakultetsansatte og ansatte ved universitetet sentralt at instituttene ofte har for dårlig kompetanse. Ved instituttene er man imidlertid mer opptatt av å få ”ting gjort” og ”utstyr på plass”. Her synes to ulike logikker å kolliderer. Når det gjelder eksternt finansiert virksomhet har fakultetet en mer sentral rolle, men synes i liten grad å ha bygget opp kapasitet for å håndtere dette på en profesjonell måte. I forhold til studieorganisering er det imidlertid relativt stor enighet om at fakultetet har en viktig rolle å spille, og at dette trolig blir enda mer viktig fremover. I forhold til lønnsfastsetting etterlyser mange mer fleksibilitet i systemet, men der man også ser at dagens overordnede regelverk i liten grad åpner for dette – spesielt i forhold til administrative stillinger. I forhold til vitenskaplige stillinger nevner flere at tilsettings- og lønnsjusteringsprosessene er unødig kompliserte, og ser gjerne at disse forenkles. Her ønsker instituttene seg enda større frihet, samtidig som de kanskje ikke utnytter de frihetsgrader som i dag faktisk eksisterer på grunn av trange økonomisk rammer.

Ser man på hvordan dagens fakultet er ledet, er spørsmålet om ansatt eller valgt dekan noe som opptar mange. En viktig dimensjon her er usikkerheten knyttet til hva som blir fakultetsdirektørrollen hvis dekan tilsettes. I dag er det fakultetsdirektøren som har budsjettansvaret og rapporteringsansvaret til universitetsdirektøren. Dette ansvaret måtte i tilfelle organiseres på en annen måte hvis dekan skulle tilsettes. I dag er det videre uklare linjer mellom instituttlederne og dekanatet. Et syn er at dekanatets rolle ikke har blitt styrket i den nye modellen i og med den styringslinje som eksisterer mellom fakultetsdirektør og universitetet sentralt. Det hevdes videre at fakultetet kun spiller en sentral rolle når budsjettene skal fordeles, og at når den overordnede ressursfordelingen er gjort, har fakultetet få innflytelsesmuligheter i forhold til instituttene. Mye av makten som instituttlederne i dag har er dermed delegert fra fakultetet, og det nye styrings- og ledelsessystemet har medført mer autonome institutter enn i det tidligere systemet. Det store problemet i dag synes altså å være å få til bedre og tettere koplinger mellom fakultetet og instituttene. I intervjuene ble det argumentert med at en ansatt dekan kunne bedre dette ved at dette medfører tydeligere ansvars- og lojalitetslinjer mellom fakultets- og instituttnivået (ved at dekan dermed vil være den som tilsetter instituttledere, og vil være den person instituttlederne rapporterer til). Et slikt system kan også gi dekan større handlingsrom overfor instituttene. Dette handlingsrommet kunne også brukes for å få til større instituttovergripende faglige satsinger. Det synes imidlertid ikke som om flertallet av de ansatte ved MN-fakultetet synes dette er tilstrekkelige argumenter for å innføre et system med ansatt dekan. Rokkaninstituttets spørreundersøkelse blant ansatte ved MN-fakultetet viser tydelig at et flertall av de ansatte fremdeles ønsker valgt dekan (Rokkansenteret 2008a: 5).

Mange er under intervjuene imidlertid også opptatt av å ha et kompetent fakultetsstyre. Enkelte fremmet forslag om at det burde være ekstern representasjon i fakultetsstyret for å bidra til ”å heve blikket” i forhold til fakultetets virksomhet. Fakultetsnivået burde spille en tydeligere strategisk rolle, fremholdes det. Bakgrunnen for dette er at fakultetsstyrets rolle i den nåværende modellen oppfattes som uklar. Man opplever at ledergruppen bestående av instituttlederne og fakultetets ledelse og administrasjon har fått stor makt og myndighet i det daglige, og flere anfører at fakultetsstyret i realiteten fungerer som et sandpåstrøingsorgan hvor man kun orienteres om beslutninger som allerede i praksis er fattet. En vurdering er at fakultetsstyret sjelden makter å heve blikket og innta en mer strategisk rolle. Ser man til Rokkansenterets spørreundersøkelse synes flertallet av ansatte ved MN-fakultetet også å fortsatt prioritere et fakultetsstyre fremfor et fakultetsråd (Rokkansenteret 2008a: 6). Utfordringen synes derfor å være å få til et mer strategisk fakultetsstyre innenfor dagens styringsstruktur. Et forslag som ble lansert i denne sammenheng er at instituttrådslederne burde ha plass i fakultetsstyret, men man så også at dette lett kunne resultere i en ”reetablering” av et styre som blir mer opptatt av å bevare instituttens særinteresser vi a vis de andre instituttene ved fakultetet, fremfor å ta vare på fakultetet som helhet. Slik sett synes forslaget om et større eksternt innslag i fakultetsstyret å være den mulighet som i minst grad åpner for dette, samtidig med at man kanskje kan bedre fakultetets strategiske arbeid.

4.5 Oppsummering av synspunkter på endringer i styring og ledelse

Oppsummerer man hva ansatte mener om effektene av dagens styrings- og ledelsesmodell, synes det å være behov for noen justeringer i forhold til dagens modell (se tabell 7). Mange av de ansatte ser fordelene av dagens ledelsesmodell når det gjelder å få til raskere og mer effektive beslutningsprosesser, samt at relativt mange også mener at dagens modell også bidrar til at instituttet klarer å foreta vanskelige prioriteringer innenfor begrensede ressurser.

Samtidig er det mange ansatte som også mener at instituttrådene bør spille en mer sentral rolle i styringen av instituttene. Kun et lite mindretall mener at dagens ledelsesmodell gir de ansatte tilstrekkelig innflytelse. I hovedsak er også de ulike gruppene av ansatte enige om effektene av dagens styrings- og ledelsesorganisering.

Når det gjelder ulikheter mellom gruppene av ansatte er det kun i forhold til spørsmålet om kvaliteten på de tekniske og administrative støttefunksjonene at markante forskjeller vises. Her mener de teknisk ansatte i større grad enn andre at kvaliteten på støttefunksjonene har økt som en konsekvens av dagens ledelsesmodell (se tabell 7). Likeledes mener de administrativt ansatte at kvaliteten på de administrative tjenestene har økt som en konsekvens av dagens ledelsesmodell (se tabell 7).

Resultatene antyder at MN-fakultetet står overfor et dilemma når det gjelder hvordan man skal organisere seg med hensyn til styring og ledelse. Det synes å være et flertall for å beholde dagens ansatte instituttledere (jfr tabell 3, Rokkansenteret 2008a), samtidig som et flertall også ønsker å gjeninnføre et instituttstyre med beslutningsmyndighet (Rokkansenteret 2008a). Det sentrale spørsmålet vil imidlertid her være om dagens (og fremtidens) instituttledere aksepterer en slik styringsordning hvis den innebærer innskrenkninger i det handlingsrom de i dag har. Uavhengig av ledelsesmodell synes ledernes legitimitet og forankring blant de ansatte å være en viktig dimensjon å ta hensyn til, og basert på kapittel 4 er det flere tiltak som kan innføres i dagens styringsstruktur for å kunne korrigere for den mangel på medbestemmelse som fremkommer blant ansatte. Det er et behov for å øke gjennomsiktigheten i beslutningsprosessene. Instituttrådene synes i liten grad å involveres i forkant av beslutninger, og man opplever at det er svake kontrollmuligheter knyttet til utøvelse av den nye instituttlederrollen.

Kommunikasjon er et siste punkt i forhold til mange av de problemstillinger man har identifisert i dagens styringsstruktur. Man ser et behov for at lederne kommuniserer bedre både vis a vis instituttrådene og vis a vis ansatte ved instituttet generelt.

Tabell 7. Andeler av det vitenskapelige, administrative og tekniske personalet som er helt og delvis enig i følgende utsagn om de organisatoriske resultatene av de nåværende ledelsesmodellen ved instituttene/sentrene. Prosent. N = 275.

| | Vitenskaplig ansatte | Teknisk ansatte | Administrativt ansatte |
|--|----------------------|-----------------|------------------------|
| Nåværende ledelsesmodell har bidratt til økt kvalitet på de tekniske støttefunksjonene | 27 | 48 | 36 |
| Nåværende ledelsesmodell har bidratt til en mer rettferdig fordeling av tekniske støttefunksjoner | 25 | 36 | 33 |
| Nåværende ledelsesmodell har bidratt med økt kvalitet på de administrative støttefunksjonene | 34 | 34 | 47 |
| Nåværende ledelsesmodell bidrar til raskere beslutningsprosesser | 59 | 61 | 58 |
| Nåværende ledelsesmodell bidrar til mer gjennomsiktige beslutningsprosesser | 24 | 18 | 20 |
| Nåværende ledelsesmodell bidrar til at instituttet/senteret makter å foreta vanskelige avveininger og prioriteringer innenfor begrensede ressurser | 45 | 36 | 44 |
| Nåværende ledelsesmodell gjør instituttrådet bør være et viktig organ for å sikre de ansattes innflytelse | 61 | 66 | 53 |
| Nåværende ledelsesmodell medfører at instituttrådets innflytelse bør styrkes for å øke de ansattes innflytelse | 53 | 59 | 47 |
| Nåværende ledelsesmodell gir de ansatte tilstrekkelig innflytelse gjennom instituttrådet og andre utvalg/komiteer/fora | 28 | 21 | 22 |

5 Synspunkter på faglig miljø, forskningsbetingelser og kvalitet

I evalueringen av MN-fakultetet har man også ønsket å se nærmere på spørsmål knyttet til kvalitet, forskningsbetingelser og faglig miljø, og hvordan effekter her eventuelt kan koples til den nye styrings- og ledelsesmodellen. Her er det imidlertid grunn til å understreke at de resultater som fremkommer i dette kapitlet ikke kan tilskrives det nye styrings- og ledessystemet alene – verken i positiv eller negativ betydning. I de spørsmålene som ble stilt om faglig kvalitet er det kun de vitenskapelig ansatte som har blitt bedt om å svare, og resultatene er sammenlignet med universitetsundersøkelsen fra 2001.

5.1 Faglig miljø

En viktig bakgrunn for innføringen av den nye ledelses- og styringsstrukturen var å adressere kritikk som fremkom under nasjonale fagevalueringer på slutten av 1990-tallet. Denne kritikken gikk både på mangel på faglig ledelse, men også på fragmenterte fagmiljøer og kjennetegn ved disse som ikke fremmet kvalitet i forskningen.

Tabell 8. Hva er din mening om følgende utsagn om det faglige miljøet ved ditt institutt/senter? Prosentandeler. N = 195 (2008), N = 154 (2001).

| | Helt enig | | Delvis enig | | Verken enig eller uenig | | Delvis uenig | | Helt uenig | |
|--|-----------|------|-------------|------|-------------------------|------|--------------|------|------------|------|
| | 2001 | 2008 | 2001 | 2008 | 2001 | 2008 | 2001 | 2008 | 2001 | 2008 |
| Vi har et inspirerende faglig fellesskap | 5* | 25* | 48 | 47 | 22* | 10* | 19* | 9* | 6 | 9 |
| Vi gir hverandre ofte faglige råd og kommentarer | 10** | 19** | 41 | 42 | 21 | 17 | 21 | 14 | 7 | 8 |
| Vi samarbeider for lite om undervisningen | 21 | 20 | 43 | 38 | 19 | 24 | 14 | 12 | 3 | 7 |
| Vi har for få samarbeidsprosjekter innen forskning | 17 | 12 | 38** | 28** | 23 | 30 | 15 | 18 | 7 | 12 |
| Miljøet er preget av for lite faglig sjenerøsitet | 12 | 14 | 36** | 25** | 23 | 28 | 16 | 19 | 13 | 15 |
| Faglig samarbeid foregår i hovedsak med kolleger utenfor instituttet | 31 | 23 | 43 | 39 | 12** | 21** | 10 | 12 | 3 | 5 |
| Vi tar godt vare på doktorgradsstudentene | 27 | 33 | 49 | 42 | 17 | 14 | 7 | 9 | 1 | 3 |
| Vi trenger en mer langsiktig planlegging av forskningsvirksomheten | 24 | 21 | 31 | 35 | 21 | 23 | 16 | 14 | 8 | 8 |
| Miljøet er nyskapende/innovativt | 6** | 14** | 34** | 45** | 32** | 19** | 19 | 13 | 9 | 10 |

* Signifikant på 1 prosent-nivå

** Signifikant på 5 prosent-nivå

Evalueringen synes imidlertid å avdekke at det har skjedd en del markante forbedringer knyttet til det faglige miljøet i perioden 2001 – 2008 (se tabell 8).

Selv om tabell 8 i store trekk viser at sentrale kjennetegn ved det faglige miljøet ved MN-fakultetet er relativt stabile, kan man også identifisere forbedringer i forhold til at langt flere hevder at miljøet er inspirerende i 2008 enn i 2001, at man samarbeider mer med kolleger, at man gir hverandre faglige råd og kommentarer, samt at man mener miljøet er nyskapende/innovativt. Slår man sammen kategoriene som sier seg helt eller delvis enig i utsagnene i tabellen, blir bildet av det faglig miljøet tegnet i et positivt lys, ikke minst i forhold til hvorvidt man tar seg godt av doktorgradsstudentene og i forhold til det faglige fellesskapet. I intervjuene bekreftes også dette bildet av et fakultet som på mange måter er på offensiven tross begrensede rammebetingelser. I denne sammenhengen trekkes etableringen av forskergrupper og den faglige ledelsen av disse også frem som positive nye elementer.

Samtidig gir tabellen også indikasjoner om mulige forbedringspunkter, spesielt i forhold til behovet for enda mer langsiktig planlegging av forskningsvirksomheten, i forhold til samarbeid om undervisning, og i forhold til den faglige sjenerøsiteten kolleger imellom. Det synes også å være behov for å forbedre måten doktorgradsstudentene blir tatt vare på. Under intervjuene med stipendiatene fremkom det bl a at den systematiske oppfølgingen av doktorgradsstudentene ikke alltid er i samsvar med de retningslinjer som eksisterer. Mens enkelte institutter gjennomfører ”medarbeidersamtaler” med stipendiatene, er dette ikke praksis ved andre institutter. Her etterlyser stipendiatene at forskningsgruppeledere tar et mer systematisk ansvar – både i forhold til arbeidssituasjonen generelt, og i forhold til problematiske forhold ved veiledningssituasjonen. Få stipendiat tar også kurs utenom eget institutt, og slik sett kan fakultetet som helhet tjene på en større samordning av kurstilbudet. Mange stipendiat synes også at den tekniske støtten kan forbedres – her synes stipendiatene å savne informasjon om deres ”rettigheter” i forhold til teknisk støtte, og mer systematisk kunnskap om hvem man kan henvende seg til i forhold til de støttebehov man har.

5.2 Kvalitet i utdanning og forskning

Hva mener så de vitenskapelige ansatte om kvaliteten på de produkter som man frembringer når det gjelder forskning og utdanning (se tabell 9)?

Bildet som tegnes i tabell 9 er igjen svært positivt for MN-fakultetet. De vitenskapelige ansatte mener i hovedsak at kvaliteten på utdanning og forskning er god. Slår man sammen kategoriene som mener at kvaliteten er ”svært god” eller ”god” synes man spesielt godt fornøyd med kvaliteten på høyere grads undervisning, på doktorgradsutdanningen, og når det gjelder forskningen. Bildet er ikke fullt så positivt når det gjelder forskningsformidlingen og etterutdanningen – selv om det er langt færre som mener den er dårlig i 2008 enn i 2001.

Tabell 9. Hvordan vurderer du den faglige kvaliteten på følgende oppgaver ved ditt institutt? Prosentandeler. N = 195 (2008), 154 (2001).

| | Svært god | | God | | Tilfredsstillende | | Dårlig | | Svært dårlig | |
|---------------------------|-----------|------|------|------|-------------------|------|--------|------|--------------|------|
| | 2001 | 2008 | 2001 | 2008 | 2001 | 2008 | 2001 | 2008 | 2001 | 2008 |
| Lavere grads undervisning | 7 | 9 | 53 | 48 | 34 | 36 | 5 | 6 | 1 | 1 |
| Høyere grads undervisning | 8 | 10 | 59 | 55 | 29 | 29 | 4 | 5 | - | 1 |
| Doktorgradsutdanning | 10 | 17 | 52 | 51 | 34 | 27 | 3 | 4 | 1 | 1 |
| Etterutdanning | - | 2 | 11** | 19** | 41* | 55* | 43* | 22* | 5 | 3 |
| Forskning | 11** | 19** | 48 | 53 | 35** | 24** | 5 | 4 | - | - |
| Forskningsformidling | 1* | 10* | 20* | 37* | 53* | 38* | 25* | 13* | 1 | 2 |

* Signifikant på 1 prosent-nivå

** Signifikant på 5 prosent-nivå

De områder hvor man synes å ha hatt mest fremgang er imidlertid på forskning og forskningsformidlingen, og delvis på doktorgradsutdanningen. I forhold til utdanningsvirksomheten, er det lite endring å se. Dette kan synes noe forbausende ut fra at Kvalitetsreformen ble implementert i den undersøkte perioden. Under intervjuene ble det lansert flere mulige forklaringer på dette fenomenet. En mulig forklaring er at man ved MN-fakultetet kanskje hadde tilpasset seg Kvalitetsreformen på et tidligere tidspunkt, og at denne reformen ikke medførte de dramatiske endringer. En annen forklaring kan igjen knyttes til etableringen av forskningsgrupper og det økte interne samarbeidet dette synes å ha medført på forskningssiden. Betydningen av forskningsgruppene må utdanningssiden antas å være mindre. En tredje forklaring kan være knyttet til den generelle rekrutteringssvikten når det gjelder realfagsstudenter, og at mange ser at kvaliteten på utdanningsvirksomheten også er relatert til det studentmateriale man klarer å rekruttere. Sett i forhold til den generelle tilfredsheten med kvaliteten på fakultetet, synes tabell 9 å indikere at fakultetet trenger å ha et sterkere fokus på kvaliteten på lavere gradsutdanningen.

5.3 Forskningsbetingelser

Hva synes så å være de vesentligste trusler i forhold til å ytterligere forbedre kvaliteten på undervisning og forskning ved MN-fakultetet i tiden som kommer? I tabell 10 er dette spørsmålet i fokus, og da spesielt i forhold til forskningsbetingelsene ved fakultetet.

Som tabell 10 viser, mener vitenskapelige ansatte ved MN-fakultetet at forskningsforholdene er rimelig gode langs en del sentrale dimensjoner. Spesielt er man fornøyd med biblioteksforhold, faglig miljø, muligheter til å reise på seminarer, at veiledningsaktivitetene ikke tar tid bort fra forskningen, samt når det gjelder datautstyr.

Tabell 10. I hvilken grad medfører følgende forhold problemer med hensyn til dine muligheter til å utføre forskning? Prosentandeler. N = 195 (2008), N = 154 (2001).

| | Store problemer | | Noen problemer | | Ingen problemer | | Ikke aktuelt | |
|--|-----------------|------|----------------|------|-----------------|------|--------------|------|
| | 2001 | 2008 | 2001 | 2008 | 2001 | 2008 | 2001 | 2008 |
| Faglig miljø ved institutt/senter | 3 | 7 | 36 | 29 | 51** | 62** | 10* | 2* |
| Tilgang på forskningsmidler | 36* | 21* | 47 | 46 | 14* | 31* | 3 | 2 |
| Mangel på sammenhengende tid | 49** | 37** | 41 | 44 | 8* | 17* | 2 | 2 |
| Biblioteksforhold | 6 | 3 | 26** | 17** | 61* | 74* | 7 | 6 |
| Muligheter til å reise på seminarer, konferanser | 12* | 4* | 42** | 29** | 42* | 66* | 4 | 1 |
| Undervisning | 10 | 11 | 52 | 49 | 34 | 31 | 4 | 9 |
| Veiledning | 3 | 3 | 30 | 36 | 60 | 56 | 7 | 5 |
| Administrativt arbeid. Møter, komitéarbeid etc | 17 | 17 | 52 | 46 | 25 | 32 | 5 | 6 |
| Vitenskapelig/teknisk utstyr | 18 | 11 | 46 | 42 | 29** | 41** | 7 | 6 |
| Datautstyr og/eller programvare | 3 | 6 | 45 | 39 | 48 | 54 | 4 | 1 |
| Teknisk assistanse | 32 | 24 | 36 | 46 | 27 | 28 | 5 | 3 |
| Privat omsorgsansvar | 2 | 4 | 19 | 26 | 55 | 46 | 24 | 25 |

* Signifikant på 1 prosent-nivå

** Signifikant på 5 prosent-nivå

Som vist i tabell 10 er det samtidig relativt mange som rapporterer om problemer i form av mangel på sammenhengende tid til forskning, i forhold til tilgang til forskningsmidler, og teknisk assistanse i forhold til egen forskning. Det er imidlertid løfterikt at flere synes situasjonen i forhold til disse dimensjonene har bedret seg siden 2001. Det er i 2008 færre blant de vitenskapelige ansatte som rapporterer om mangel på sammenhengende tid, det er færre som har problemer med å få tilgang til forskningsmidler, og det er færre som klager over mangel på teknisk assistanse enn tidligere. På tilsvarende måte er det flere i 2008 som sier hevder at man ikke har noen problemer, spesielt i forhold til tilgang på forskningsmidler, mangel på sammenhengende tid, biblioteksforhold, vitenskapelig/teknisk utstyr, muligheten til å reise på konferanser, seminarer og lignende.

I intervjuene er det mange som trekker frem det forhold at styrings- og ledelsesmodellen i større grad har satt fokus på forskningen og forskningsvirksomheten, og at en slik oppmerksomhet har hatt en selvstendig effekt. Man blir mer opptatt av forskning, og man har fått en økt bevissthet om viktigheten av å levere fremragende forskning. Flere trekker også frem at desentraliseringen fra fakultetsnivået til instituttnivået har hatt stor betydning for de fremgangene som man mener å kunne identifisere. Det heter seg at beslutningene på denne måten er blitt bedre tilpasset primærvirksomheten, og at man får til mer pragmatiske og lokale løsninger. Svært mange ansatte påpeker imidlertid at svært trange økonomiske rammer og stor avhengighet av eksterne midler er de kanskje mest problematiske rammebetingelsene – betingelser som man i tillegg føler at man ikke har noen innflytelse over.

6 Konklusjon

I dette kapitlet oppsummeres rapporten, før noen potensielle forbedringspunkter knyttet til styring og organisering av MN-fakultetet identifiseres.

6.1 Oppsummering av sentrale funn

Sett i et langsiktig perspektiv har det skjedd mye positivt ved MN-fakultetet. Tar man utgangspunkt i de fagevalueringene som ble gjennomført på slutten av 1990-tallet, og som på mange måter var kimen til de endringer fakultetet har gjennomgått, synes kritikken som ble formulert på det tidspunkt å være mindre gyldig i 2008.

Instituttsammenslåingene som har preget fakultetet i nesten 20 år synes å ha ledet til færre faglige konflikter, og betydningen av strategisk ledelse er i dag stor ved fakultetet. Det er i dag en sterkere prioritering av oppgavene fakultetet står overfor, man diskuterer mer enn før, noe som de fleste mener har hatt en gunstig innvirkning på den faglige virksomheten ved fakultetet. At dette også har bidratt til en sterkere polarisering mellom grupper av ansatte er ikke forbausende. Prioriteringer betyr at noen vil måtte gå foran andre, og det bidrar ofte til et høyere konfliktnivå. På denne måten kan imidlertid også forskningsprofilen bli tydeligere over tid.

Tilfredsheten med de ansatte instituttlederne synes også å være stor – i alle fall hvis man måler dette i forhold til hvorvidt man fortsatt bør tilsette instituttledere ved fakultetet. Nesten to tredjedeler av de vitenskapelige ansatte er tilhengere av denne modellen, og oppslutningen er tilsvarende stor blant de teknisk og administrativt ansatte. Ikke minst er alle ansatte enige i at instituttlederne bør ha et stort ansvar for utdannings- og forskningsspørsmål, for strategiske prosesser, og for å sikre instituttets interesser. Spesielt i forhold til forskningsspørsmål synes instituttlederne å ha større legitimitet enn tidligere. Sett i forhold til kritikken som ble reist i de før nevnte fagevalueringene, synes man ved MN-fakultetet nå å ha instituttledere som vektlegger faglig ledelse og som også har faglig autoritet.

Dagens modell synes likevel å ha forbedringsmuligheter. Problemer med informasjon om beslutningsprosesser, og at beslutningsprosessene synes vanskeligere å påvirke enn tidligere er blant de mest nevnte forholdene. Metodene for påvirkning er i den nye modellen knyttet til direkte muntlig kontakt med instituttleder, administrasjonssjef eller forskningsledere direkte, og systematisk og mer generell kontakt mellom instituttledere og ansatte synes i mindre grad å finne sted. Samtidig synes det ikke å være tendenser til ”avmakt” blant ansatte, og kun et lite mindretall mener at dagens beslutningsprosesser er så lite påvirkbare at man lar være å prøve.

Det er kanskje for å kunne styrke den mer systematiske påvirkningsmuligheten at mange ansatte mener at instituttrådene bør ha en sterkere rolle fremover. Situasjonen i dag er i alle

fall at instituttrådene og fagforeningene er ikke blant de organ som ansatte bruker mest for å påvirke beslutninger. Behovet for å ha mer innsyn i og innflytelse over beslutningsprosessene er forhold som nevnes ofte, og som gjerne koples til et sterkere instituttråd (alternativt gjeninnføring av et instituttstyre med beslutningsmyndighet). MN-fakultetet synes her å stå overfor et dilemma knyttet til at mange fortsatt ønsker en ansatt instituttleder, men da i kombinasjon med et instituttråd/styre med større innflytelse. Hvorvidt instituttlederrollen kan bli den samme – spesielt i forhold til legitimitet og handlingsrom - i et slikt system, er uklart.

Når det gjelder forholdene mellom instituttene og fakultetet, synes mange ansatte å mene at man fortsatt trenger et sterkt fakultet – ikke minst ut fra å forsvare MN-fagenes interesser ved universitetet, men også for å stimulere til faglige krysskoplinger mellom instituttene, til mer tverrfaglig forskning, og for å etablere en sterkere kopling til de nå mer selvstendige instituttene. Det at man har fått færre institutter, og at dagens instituttledere møtes oftere synes likevel å bidra til at instituttene har tettere kontakt enn tidligere.

I forhold til spørsmålet om dekan bør være valgt eller ansatt er det stor uenighet blant de ansatte. Mange synes at dette kanskje ikke er det mest sentrale spørsmålet, og at det er viktigere å få fakultetet til å fungere mer som en overordnet strategisk enhet. Et mer kompetent fakultetsstyre er her av flere trukket frem viktig, og da spesielt i forhold til å rekruttere flere eksterne styremedlemmer til dette organet. Behovet for et mer strategisk og innflytelsesrikt fakultet understrekes imidlertid av mange.

I forhold til arbeidsdelingen mellom fakultetet og instituttene, er det flere som påker at det i dag foregår en del dobbeltarbeid, og at man bør finne en bedre arbeidsfordeling. Årsaken til dette problemet er dels fakultetets kontrolloppgaver, men også at man må bistå mindre institutter i forhold til saker der disse ikke har egen kapasitet/ekspertise.

Ber man de ansatte om selv å vurdere kvaliteten på utdannings- og forskningsvirksomheten ved MN-fakultetet, så synes de i hovedsak å være positive. Sett over tid er det en positiv utvikling å spore når det gjelder det faglige miljø, og i vurderingene av kvaliteten på forskningen, forskningsformidlingen og doktorgradsutdanningen. Det er mindre positiv utvikling å spore på utdanningssiden, selv om de fleste også der er fornøyd med kvaliteten.

Når det gjelder forskningsbetingelsene er det også forbedringer å spore siden 2001, og da særlig i forhold til faglig miljø, tilgang på forskningsmidler, muligheter til å reise på seminarer og konferanser, samt at mange rapporterer om mer sammenhengende tid til forskning enn tidligere. Samtidig opplever de fleste likevel at mangel på sammenhengende tid til forskning, tilgang på forskningsmidler og tilgang på teknisk assistanse utgjør de største problemene i forhold til egne forskningsmuligheter. Også her er det imidlertid færre som har problemer med dette nå sett i forhold til tidligere. Hvilken betydning den nye styrings- og ledelsesmodellen har i forhold til disse resultatene er noe usikkert. I denne sammenhengen bør det understrekes at det i den perioden det her er snakk om har skjedd

en rekke endringer som på ulike måter kan ha bidratt til de endrede oppfatningene når det gjelder kvalitet og forskningsbetingelser. Her ble spesielt etableringen av forskningsgrupper ansett som viktig. Under intervjuene var det imidlertid mange som mente at det likevel eksisterte en positiv sammenheng mellom nye styrings- og ledelsesmodellen og de faglige gevinster man nå mener å se.

Situasjonen for MN-fakultetet reflekterer i noen grad hva en tidligere evaluering av styrings- og ledessystemet ved NTNU konkluderte, spesielt i forhold til graden av medbestemmelse for de ansatte. Man kan, som ved evalueringen av NTNU, hevde at MN-fakultetet beveger seg i retning av mer faglig-strategisk ledelse. Samtidig gir evalueringen av MN-fakultetet også noen nyanser i forhold til tidligere studier. Situasjonen ved MN-fakultetet kan i hovedtrekk oppsummeres med tre stikkord: Man har fått økt *produktivitet* – både administrativt, organisatorisk og faglig. Mange av de ansatte mener at det har skjedd forbedringer – ikke minst når det gjelder faglig kvalitet. Samtidig har man iverksatt den nye styrings- og ledelsesmodellen relativt *pragmatisk*, og der uformelle prosesser gjerne kjennetegner både beslutningsprosesser og hverdagslivet. Man ser imidlertid også tendenser til en sterkere *polarisering* i synspunktene hos de ansatte. Dataene indikerer at det er flere som opplever forbedring av forskningsvilkårene, men at det samtidig er blitt flere som opplever at forskningsbetingelsene har blitt forverret. Her bør det imidlertid understrekes at det synes som om flere har fått det bedre enn verre.

6.2 Behov for endringer i styrings- og ledelsesmodellen?

På basis av de data som denne evalueringen bygger på, synes det i liten grad å være behov for store endringer i MN-fakultetets styrings- og ledelsesmodell. I den grad man kan snakke om negative effekter av dagens modell, er de i alle fall ikke utilsiktede. Når man ansetter en instituttleder og etablerer et instituttråd i stedet for et styre, så er dette et virkemiddel som skal stimulere til sterkere faglig ledelse, til raskere og mer effektive beslutningsprosesser. At effektene av dette også kan avleses i form av mindre gjennomsiktighet, og reduserte påvirkningsmuligheter burde ikke overraske noen.

Når man eventuelt skal justere på dagens modell er det derfor viktig å finne avveininger som ikke ødelegger for hovedintensjonene bak styrings- og ledelsesmodellen. I denne sammenhengen er det viktig å se de eventuelle relasjonene som eksisterer mellom målsettingene om faglig kvalitet, og de organisatoriske og ledelsesmessige prosessene som kan støtte opp under dette. I tabell 11 er de vitenskapelig ansatte spurt om deres synspunkter på en rekke mulige sammenhenger mellom faglig kvalitet og styringen og ledelsen ved et institutt. I tabellen er en hovedtendens at mange ser på forskningsgruppene som det kanskje mest sentrale element for å opprettholde og styrke kvaliteten, at det vil hjelpe om forskningsgruppelederrollen ble tydeligere definert, samt at den faglige friheten til forskningsgruppene må opprettholdes (se tabell 11). Her synes veldig få å mene at man bør etablere en modell hvor forskningsgruppeleder utpekes av instituttleder. Selvstendig organisering av forskningsgruppene synes å være den foretrukne metode.

En annen hovedtendens i tabell 11 er at mange vitenskapelige ansatte mener at instituttets interne ressursfordeling og evne til å foreta prioriteringer, er viktig for å opprettholde og styrke faglig kvalitet. Samtidig synes tilliten til en instituttleder å være større i forhold til å kunne foreta slike avgjørelser enn et demokratisk valgt organ (eksempelvis et instituttstyre). Det synes også å være et flertall som mener at en instituttleder bør ha relativt store fullmakter i økonomiske spørsmål. I ansettelsessaker synes betydningen av instituttlederen å være mer uklar, og de ansatte mer splittet om dette er et viktig saksfelt for instituttleder å være engasjert i og ha store fullmakter i forhold til (se tabell 11).

Tabell 11. Det vitenskaplige personalets synspunkter på sammenhengen mellom ledelse og forskningskvalitet ved eget institutt/senter. Prosentandeler. N = 195.

| | Helt enig | Delvis enig | Verken enig eller uenig | Delvis uenig | Helt uenig |
|--|-----------|-------------|-------------------------|--------------|------------|
| Forskningskvaliteten styrkes når instituttledere (valgte eller tilsatte) gis fullmakt til å foreta prioriteringer på vegne av instituttet/senteret | 15 | 30 | 24 | 16 | 16 |
| Forskningskvaliteten styrkes når demokratisk valgte organer (f eks et instituttstyre) foretar prioriteringer på vegne av instituttet/senteret | 9 | 23 | 35 | 19 | 14 |
| Forskningskvaliteten styrkes når et ansatt instituttleder har store fullmakter i økonomiske spørsmål | 13 | 31 | 26 | 16 | 14 |
| Forskningskvaliteten styrkes en ansatt instituttleder har store fullmakter i ansettelsessaker | 12 | 24 | 30 | 19 | 15 |
| Forskningskvaliteten styrkes når instituttet/senteret er i stand til å endre intern ressursfordeling/ foreta prioriteringer | 25 | 43 | 23 | 9 | 2 |
| Forskningskvaliteten styrkes når instituttet/senteret organiseres i forskningsgrupper | 33 | 37 | 16 | 9 | 5 |
| Forskningskvaliteten styrkes hvis medlemmene i forskergruppene selv velger sin forskningsgruppeleder | 29 | 29 | 33 | 5 | 4 |
| Forskningskvaliteten styrkes hvis forskningsgruppeleder utpekes av instituttleder | 2 | 8 | 31 | 27 | 32 |
| Forskningskvaliteten styrkes hvis rollen til forskningsgruppeleder blir klarere definert | 23 | 35 | 30 | 7 | 6 |
| Forskningskvaliteten styrkes hvis forskningsgruppene får større faglig frihet | 28 | 32 | 34 | 3 | 3 |

Basert på tabell 11 synes det som om de vitenskapelige ansatte i større grad foretrekker at instituttleder har fullmakter til å foreta prioriteringer heller enn et instituttstyre. Dette er

interessant, ikke minst ut fra at Rokkansenteret (2008a: 12) i sin spørreundersøkelse fant at det var et flertall av ansatte som hadde en positiv holdning til instituttstyreordningen ved MN-fakultetet. Her synes det å være en del nyanser som både kan skyldes at holdningene til instituttstyre er forskjellig mellom ulike grupper av ansatte (teknisk og administrativt ansatte ble ikke stilt spørsmålene som fremkommer i tabell 11 slik at dette ikke er mulig å kontrollere), alternativt at ansatte ved MN-fakultetet skiller mellom mer prinsipielle holdninger til demokratisk valgte/representative organ, og de effekter disse eventuelt kan ha for forskningen og resultatene av denne. Poenget her er at man kan godt være tilhenger av et demokratisk organ, men samtidig se at dette potensielt kan ha negative konsekvenser for kvaliteten.

Slik sett bør man kanskje være mer prinsipiell i forhold til argumentasjonen for å øke makten og myndigheten til mer representative organ. Som vi la vekt på i kapittel to eksisterer det ulike konkurrerende syn om hva som er god organisering, og hvilke argumenter som knyttes til dette. Sett i forhold til våre data, kan endringer i dagens styringsmodell absolutt gjøres hvis man ønsker å gjøre dette for å øke legitimiteten knyttet til selve beslutningsprosessen. Hvis man ønsker å gjøre endringer i forhold til ønsker om å styrke kvaliteten, gir våre data mindre støtte til en slik begrunnelse. Det synes derfor å være behov for en bredere debatt knyttet til begrunnelsene for eventuelt å øke innflytelsen til representative organ.

Det er selvfølgelig mulig å tenke seg at dette ikke er gjensidig utelukkende kategorier. At det er mulig både å øke legitimitet og kvalitet samtidig. Her kan flere alternativer tenkes. For det første kan man se nærmere på muligheten av å styrke profesjonaliteten til slike representative organ. Intervjumaterialet ga sterke indikasjoner på at dagens instituttråd, og dels beslutninger som er tatt i dagens fakultetsstyre ikke alltid er preget av langsiktighet, detaljert kunnskap om saksforholdene, eller strategiske føringer. Dette er på mange måter et paradoks med dagens styringsmodell: Man har innført et styringssystem med ”profesjonelle” ledere som i stor grad må forholde seg til ”amatører”. Med dette menes ikke at de som sitter i dagens instituttråd eller fakultetsstyre ikke kan ha verdifulle bidrag å komme med i forhold til styringen av instituttet eller fakultetet. Poenget er heller å understreke at man i dagens system ikke legger opp til en større grad av profesjonalitet i disse organene. Valgene til disse organene gjøres uten stort engasjement og deltakelse. Konkurransen om å representere instituttet/fakultetet er stort sett fraværende, betingelsene for at de som sitter i rådene/fakultetsstyre skal kunne gjøre en mer profesjonell jobb er relativt dårlige, og deres trening/opplæring i den rollen de skal innta er svært liten. Her er det store forbedringsmuligheter. Et resultat av en mer profesjonell deltakelse på den representative styringsarenaen kunne være både økt legitimitet, at instituttleder får en mer kompetent ”sparringspartner” i forhold de utfordringer instituttet/fakultetet har, og at dette samlet også kunne bedre kvaliteten mer overordnet.

For det andre kan man også tenke seg muligheten for å kombinere instituttrådsstrukturen med et sterkere strategisk-faglig innslag. Her kan et alternativ være å inkludere dagens

forskningsgruppeledere i rådsstrukturen på en systematisk måte. Som vist i tabell 11 synes mange ansatte å foretrekke å konstituere sin egen forskningsgruppe, herunder å velge sin egen forskningsgruppeleder. Hvis denne personen også kunne være medlem av instituttrådet kunne man tenke seg at dette både kunne bidra til en sterkere form for medbestemmelse og en sterkere strategisk-faglig orientering av instituttrådernes virksomhet. I denne sammenhengen er det imidlertid viktig å understreke at en slik løsning i stor grad bør koples til en rådsstruktur siden en bieffekt av å ha forskningsgruppeledere i instituttrådene også kan være en større grad av interesseløsninger i dette organet. I tillegg til forskningsgruppelederne kan rådet også ha andre representanter (ikke minst fra de tekniske og administrativt ansatte).

For det tredje synes det nødvendig med en nærmere spesifisering av instituttrådet/styrets oppgaver. Selv om dagens råd også har konkrete oppgaver og gjøremål, synes det å være for stor usikkerhet i forhold til selve saksbehandlingsprosessen, og prosedyrene knyttet til dette. En større detaljeringsgrad og innholdsmessig spesifisering kan gjøre at rollen til dette organet blir tydeligere.

Sett i forhold til at et stort flertall av de ansatte ved MN-fakultetet ønsker et fakultetsstyre (Rokkansenteret 2008a), er det en utfordring å gjøre dette til et mer strategisk organ enn hva som i dag synes å være tilfelle. En reduksjon i antall saker som behandles årlig synes her å være ett mulig virkemiddel, der man sterkere bør prioritere hvilke saker fakultetsstyret skal involveres i. Økt eksternt innslag i fakultetsstyret er en annen mulighet som kan gi nye impulser og nye koplinger til omverden.

Når det gjelder arbeidsfordelingen mellom fakultetet og instituttene synes det å være flere forhold som bør justeres. I forhold til punktet om strategi over er fakultetets ansvar for FoU-strategi kanskje det viktigste punktet hvor fakultetet trenger å styrke sin innflytelse. Fakultetet synes også å ha behov for å bygge opp kapasiteten i forhold til eksternt relatert virksomhet, og koordinering av studietilbud, mens det er relativt mange som mener at man bør nedtone en del av den "kontrollvirksomhet" som i dag bedrives. Dette betinger imidlertid at instituttene selv kan håndtere slike saker, og et tettere samarbeid mellom instituttene for å dele på nøkkelkompetanse kan her være en løsning. Et mer strategisk fakultet betyr også at man har ressurser som kan brukes for å implementere strategiene. I dagens situasjon synes ikke fakultetet å disponere slike ressurser. Her må fakultetet og instituttene eventuelt starte en mer prinsipiell diskusjon om hvordan slike ressurser kan frigjøres.

Litteratur

- Allen, D. K. (2003). "Organisational climate and strategic change in higher education. Organisational insecurity." *Higher Education*, 46(1).
- Bleiklie, I., Høstaker, R., og Vabø, A. (2000). *Policy and Practice in Higher Education. Reforming Norwegian Universities*, London: Jessica Kingsley Publishers.
- Bleiklie, I., Ringkjøb, H.-E., og Østergren, K. (2006). *Nytt regime i variert landskap. Ledelse og styring av universiteter og høyskoler etter Kvalitetsreformen. Delrapport 9*. Oslo: Norges forskningsråd.
- Brunsson, N., og Olsen, J. P. (1997). *The reforming organization*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Byrkjeflot, H. (1997). "Fra styring til ledelse". Bergen: Fagbokforlaget.
- Clark, B. R. (1983). *The Higher Education System: Academic organization in Cross-National Perspective*, Berkley: University of California Press.
- Frølich, N. (2004). *Kunnskapens pris - regnskapets time? Iverksetting av mål- og resultatstyring i norske universiteter*. NIFU STEP rapport 5/2004, Oslo.
- Frølich, N. (2005). "Implementation of New Public Management in Norwegian Universities." *European Journal of Education*, 40(2), 223 - 234.
- Frølich, N., og Stensaker, B. (2008). "Excellent, relevant or whatever? Strategising student recruitment in higher education. Paper presentert på den 21 CHER Annual Conference, Pavia, 11-13 September 2008.
- Hope, K., Ringkjøb, H-E. og Rykkja, L. (2008) *Evaluering av styring og ledelse ved NTNU*. Bergen: Rokkansenteret.
- Innvær, S. (1999). *Grid-Group analysen i lys av weberiansk metodologi*, Avhandling for dr. polit graden, Bergen: Universitetet i Bergen.
- Kunnskapsdepartementet. (2005). "Lov om universiteter og høyskoler. Lov om universiteter og høyskoler av 1. april 2005 nr. 15".
- Larsen, I. M. (2000). "University Research Policy in Norway - Walking the Tightrope between Internal and External Interests." *European Journal of Education*, 35(4), 385 - 402.
- Larsen, I. M. (2007). *Om styring og ledelse av universiteter og høyskoler. Mellom fagfelleskap, hierarki, politikk og marked*, Doktoravhandling, Oslo: Universitetet i Oslo.
- Larsen, I. M., Maassen, P.A.M., Stensaker, B. (2004) *Styring og ledelse av høyere utdanningsinstitusjoner*. Oslo: NIFU STEP skriftserie 20/2004.
- Michelsen, S., og Aamodt, P. O. (2007). *Evalueringen av Kvalitetsreformen. Sluttrapport*. Oslo: Norges forskningsråd.

- MN-Bergen. (2008). "Bestilling av et evalueringsoppdrag knyttet til ledelses- og styringsmodell ved Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet ved Universitet i Bergen".
- Maassen, P., og Olsen, J. P. (2007). "University Dynamics and European Integration". Dordrecht: Springer.
- NOU (2003:25). "Ny lov om universiteter og høyskoler. Ryssdal-utvalgets innstilling"
- NOU. (1988: 28). "Med viten og vilje (Hernes-utvalgets innstilling)".
- NOU. (2000: 14). "Frihet med ansvar (Mjøs-utvalgets innstilling)".
- Rokkansenteret (2008a) *Spørreundersøkelse som ledd i drøfting av ledelses- og styringsformer ved Universitetet i Bergen*. Bergen: Rokkansenteret.
- Rokkansenteret (2008b) *Fokusgruppeintervju som ledd i drøfting av ledelses- og styringsformer ved Universitetet i Bergen*. Bergen: Rokkansenteret.